Vertikales Marketing

Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel

Gestaltungsformen, Möglichkeiten und Grenzen

Inaugural - Dissertation

zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Diplom-Volkswirt Gerhard Thies

aus Goslar am Harz

Berlin 1974

Vertikales Marketing

Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel

Gestaltungsformen, Möglichkeiten und Grenzen

Inaugural - Dissertation

zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Diplom-Volkswirt Gerhard Thies

aus Goslar am Harz

Berlin 1974

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Vorsitzender des Fachbereichs: Prof.Dr. Gerold Krause-Junk
Referent: Prof. Dr. Karl Christian Behrens
Korreferent:Prof. Dr. Günther Haedrich
Tag der mündlichen Prüfung: 29.10.1974

I N H A L T

Erster Teil

Grundlegung

		Seite
I.	Vorbemerkungen	1
II.	Problemstellung der Arbeit	4
	A. Ziel der Untersuchung und methodologische Schwierigkeiten	4
	B. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	6
	C. Terminologische Abgrenzungen	7
	1. Das Wesen des Marketing	7
	2. Der Begriff "Lebensmittel"	9
	3. Der funktionale Lebensmittelhandel	10

Zweiter Teil

Strukturdaten und Entwicklungstendenzen bei Herstellern und Handel

I.	Der Stufenaufbau im Lebensmittelbereich	11
	A. Allgemeines	11
	B. Die Nahrungs- und Genußmittelindustrie	12
	C. Der Nahrungs- und Genußmittelhandel	16
	1. Der Zentralgroßhandel	16
	2. Der örtliche Großhandel	18
	a. Der Sortimentsgroßhandel	18
	b. Der Fachgroßhandel	19
	3. Der Einzelhandel für Nahrungs- und Genußmittel	19

Seite

II. Strukturelle Wandlungen in der Lebensmittel-Distribution 21

A. Die Entwicklung der Nachfrage nach Lebensmitteln 21

B. Die strukturellen Veränderungen im Handel 23

1. Der Konzentrationsprozeß im Handel 24

2. Die Entwicklung der Betriebsformen 25

3. Der Trend zur Selbstbedienung 27

C. Das Umdenken des Handels 29

1. Wettbewerb von Handelsunternehmen untereinander und die Neuorientierung der Sortimentspolitik 29

2. Das Aufkommen von Handelsmarken 31

3. Wachsende Zurückhaltung des Handels gegenüber Marketing-Aktivitäten der Hersteller 32

III. Einige Schlußfolgerungen 34

A. Das gegenwärtige Problem in der Absatzwirtschaft 34

B. Einige grundsätzliche Reaktionsmöglichkeiten der Industrie auf die veränderten Verhältnisse in der Distribution 38

1. Direktvertrieb 39

2. Stärkere Innovationsorientiertheit der Industrie 39

3. Diversifikation 40

4. Aufbau von Franchise-Systemen 41

5. Kooperative Maßnahmen auf der Produktionsstufe 42

C. Zusammenfassung 43

Dritter Teil

Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel

I. Wesen und Inhalt des vertikalen Marketing 44

A. Zum Begriff der Kooperation 44

Seite

1. Allgemeines 44
2. Merkmale des Kooperationsbegriffes 45
3. Arten der Kooperation 48

B. Zum Begriff des vertikalen Marketing 50

1. Terminologische Abgrenzung 50
2. Erscheinungsformen des vertikalen Marketing 51

a. Vorwärts- und Rückwärts-Kooperation 53
b. Branchen- und Gruppen-Kooperation 54

C. Die wachsende Bedeutung des vertikalen Marketing (mit Beispielen) 55

D. Ziele der Partnerschaft zwischen Industrie und Handel 59

E. Voraussetzungen für eine sinnvolle Zusammenarbeit 63

II. Die Instrumente des vertikalen Marketing 65

A. Kooperation im Rahmen des Angebotsbereiches 66

1. Produkt- und Sortimentsinnovation 67
2. Technische Ausgestaltung eines Produktes 70
3. Marken- und Qualitätssicherung 72
4. Preise und Preisbestandteile 74
5. Zusammenfassung 77

B. Kooperation im Rahmen des Distributionsbereiches 79

1. Verkauf und Verkaufsorganisation 79
2. Transport- und Lagerwesen 80
3. Formular- und Rechnungswesen 81
4. Zusammenfassung 84

C. Kooperation im Rahmen des Kommunikationsbereiches 86

1. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit 87
2. Verkaufsförderung 93
3. Beratung und Schulung 100
4. Zusammenfassung 104

Seite

D. Kooperation im Rahmen der Marktforschung 106

1. Gegenseitige Information 108

2. Gemeinschaftliche Analyse von Einzelproblemen 110

a. Erarbeitung allgemeiner Grundlagendaten 111

b. Erhebung marktanalytischer Primärdaten 111

3. Zusammenfassung 117

III. Vorbereitung und Planung kooperativer Maßnahmen 120

A. Die Vorbereitung kooperativer Maßnahmen auf unternehmensindividueller Ebene 121

1. Unternehmens- und Marktanalyse 121

2. Suche und Auswahl geeigneter Partner 122

3. Direkte Verhandlungen 124

B. Die Planung kooperativer Maßnahmen auf partnerschaftlicher Ebene 125

1. Gemeinschaftliche Erfassung aller notwendigen Aktivitäten 125

2. Gemeinschaftliche Konzeptionserstellung 126

3. Gemeinschaftliche Planung taktischer Aktivitäten 128

C. Zusammenfassung 129

IV. Zu Fragen der Organisation, Kostenverteilung und rechtlichen Zulässigkeit 131

A. Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung 131

1. Die Organisation von Branchen-Kooperationen 132

2. Die Organisation von Gruppen-Kooperationen 134

B. Möglichkeiten der Kostenverteilung 136

C. Das Problem der rechtlichen Zulässigkeit 138

V. Exkurs: Beispiel eines Verbundmodelles aus der Lebensmittel-Branche 143

Seite

A. Schütten & Oesterwind Verbundmodell: Handelsinformation 144

B. Vertragsentwurf 146

Vierter Teil

Schlußbetrachtung

I. Betriebswirtschaftliche Bedeutung des vertikalen Marketing 149

A. Vorteile vertikaler Marketing-Kooperationen 150

B. Nachteile vertikaler Marketing-Kooperationen 154

C. Grenzen und Probleme vertikaler Marketing-Kooperationen 158

II. Volkswirtschaftliche Bedeutung des vertikalen Marketing 163

III. Zusammenfassung 169

Literaturverzeichnis 176

Verzeichnis der Tabellen 196

Verzeichnis der Abbildungen 197

Abkürzungsverzeichnis

AMA	= Amerikan Marketing Association
APS	= Aktueller Partnerschafts-Service
Anm. d. Verf.	= Anmerkung des Verfassers
Aufl.	= Auflage
ban-L-System	= System bundeseinheitlicher Artikelnumerierung für Artikel des Lebensmittelhandelssortiments
BBE	= Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Handel (Köln)
bbn	= ban-Betriebsnummer
Bd.	= Band
BDI	= Bundesverband der deutschen Industrie
BFuP	= Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
BGBl	= Bundesgesetzblatt
BKartA	= Bundeskartellamt (Berlin)
CMA	= Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft
DbO	= Aktiengesellschaft für Datenverarbeitung und betriebswirtschaftliche Organisation
FfH	= Forschungsstelle für den Handel (Berlin)
F+NF	= Food und Non-Food
FTC	= Federal Trade Commission
Gedelfi	= Großeinkauf deutscher Lebensmittelfilialbetriebe GmbH (Köln)
GEG	= Großeinkaufsgesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften mbH (Hamburg)
GfK	= Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Verbrauchsforschung, Nürnberg
GWB	= Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
Hrsg.(hrsg.)	= Herausgeber (herausgegeben)
IGA	= Internationales Gewerbearchiv (Zeitschrift)
ISB	= Institut für Selbstbedienung (Köln)
Jg.	= Jahrgang
LEH	= Lebensmitteleinzelhandel
LP	= Lebensmittel Praxis (Zeitschrift)
LZ	= Lebensmittel Zeitung

MF	= Marketing-Führer
MFS	= Marketing-Führerschaft
PoP	= Point of Purchase
RAL	= Ausschuß für Lieferbedingungen und Gütesicherung
RGBl	= Reichsgesetzblatt
RGH	= Rationalisierungsgesellschaft des Handels
RG Verpackung	= Rationalisierungsgemeinschaft Verpackung (im RKW)
RKW	= Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.
SB	= Selbstbedienung
StBA	= Statistisches Bundesamt
UPC	= Universal Product Code
VM	= Verbrauchermarkt
Vol.	= Volume
WuW	= Wirtschaft und Wettbewerb (Zeitschrift)
W+V	= Werben und Verkaufen (Zeitschrift)
ZGH	= Zentralgroßhandel
ZHG	= Zentrale Handels-Gesellschaft
ZV+ZV	= Zeitschrift für Presse und Werbung Media-Journal

"Der Ehrgeiz, recht zu behalten, verrät ein Mißverständnis: nicht der Besitz von Wissen, von unumstößlichen Wahrheiten macht den Wissenschaftler, sondern das rücksichtslose, kritische, das unabhängige Suchen nach Wahrheit."
Karl R. Popper, Logik der Forschung

Erster Teil

Grundlegung

I. Vorbemerkungen

In den Jahren seit der Währungsreform hat die Bundesrepublik Deutschland einen Wirtschaftsaufschwung erfahren, der bis zum heutigen Tage kaum eine Unterbrechung erlebt hat. Auf den Gütermärkten der Volkswirtschaft herrscht in noch zunehmendem Maße Massenproduktion, verbunden mit einer immer größeren Produktvielfalt. In diesem Zeitabschnitt veränderten sich die Beziehungen zwischen Hersteller, Großhandel, Einzelhandel und Verbraucher grundlegend. "Dies kommt besonders deutlich im Trend zur Konzentration mit allen damit verbundenen wirtschafts- und marketingpolitischen Entscheidungen der Unternehmungen zum Ausdruck."[1] Diese Tendenz kann im Lebensmittelsektor in einem Maße beobachtet werden, wie sie in anderen Bereichen der westdeutschen Absatzwirtschaft fremdgeblieben ist.

Auf der Seite der Nachfrager war die Entwicklung u.a. gekennzeichnet durch regionale Verschiebungen der Beschäftigungs- und Wohnstruktur, eine deutliche Erhöhung der freiverfügbaren Einkommen, ausgeprägte Wandlungen im Einkaufsverhalten und veränderte Konsumgewohnheiten. Nachhaltige

---

1) Stern, Horst: Der Lebensmittelsortimentsgroßhandel als Mittler zwischen Industrie und Einzelhandel aus der Sicht der Marktforschung, Hrsg. A.C. Nielsen Comp., Frankfurt, o. Jahresangabe, S. 1

Strukturveränderungen sind auch im Handel festzustellen. Besonders im Lebensmittelbereich führte dieser Wandel zur "Abschmelzung" von in der Regel kleineren Betrieben und einer zunehmenden Gruppenbildung in allen Stufen der Absatzmittler.

Die wichtigsten Ursachen für die genannten Veränderungen liegen sowohl im generellen Wirtschaftswachstum und seinen Folgeerscheinungen als auch in den sich verschärfenden Wettbewerbssituationen einzelner Märkte. Der Versuch, die Strukturwandlungen bestimmten Einflußfaktoren eindeutig zuzuschreiben, muß scheitern, da regelmäßig ein"Bündel von Komponenten in unterschiedlicher Intensität mitgewirkt hat, wobei kumulative und kontraktive Prozesse stattgefunden haben."[1)]

In der Literatur haben diese Strukturwandlungen Ausdruck in einer großen Zahl von vor allem betriebswirtschaftlichen Publikationen gefunden. Dabei wird erst in jüngster Zeit den Fragen einer zwischenbetrieblichen Kooperation in vertikaler Richtung steigendes Interesse entgegengebracht. Dies ist erstaunlich, da die vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel eines der wesentlichen Instrumente zur Erhaltung einer optimalen Absatzwirtschaft darstellt.[2)]

Die vielfältigen Möglichkeiten der Leistungssteigerung, der optimalen Gliederung und Koordinierung der Funktionen von Industrie und Handel und nicht zuletzt der bestmöglichen Verbraucherversorgung durch diese moderne Kooperationsform hat dagegen die Praxis schon frühzeitig erkannt: Um übermäßige Spannungen und Rivalitäten in der Absatzwirtschaft einzudämmen, hat man z.B. bereits 1965 den RKW-Arbeitskreis "Kooperation zwischen Industrie- und Handelsunternehmen" gegründet.

---

1) Eli, Max: Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel. Ausmaß, Organisation und Auswirkungen, Berlin, 1968, S. 9

2) Vgl. hierzu u.a. auch Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft. Grundlagen, Erfordernisse und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel. Köln-Berlin-Bonn-München, 1971, S. V

Das weitreichende Interesse, welches heute Vertreter aus Wissenschaft und Praxis dieser Thematik entgegenbringen, hat das Zustandekommen der vorliegenden Arbeit gefördert. Trotz zahlreicher persönlicher Gespräche, die Einblick in die Vielschichtigkeit der Ausstrahlungen der vertikalen Kooperation vermittelten, die unterschiedliche Auslegung und Bewertung aufzeigten, begegnete der Verfasser allerdings gelegentlich deutlicher Zurückhaltung. Zahlreiche Anfragen bei Unternehmen, Verbänden und Handelsbetrieben erwiesen sich als wenig erfolgreich. Auch war manchmal das zur Verfügung gestellte Material so allgemeinen Inhalts, daß es für diese Arbeit keine weiteren Erkenntnisse brachte.

Es wurde dennoch versucht, die deutliche Vielfalt der Eindrücke und Meinungen zu analysieren und ein neutrales Bild der vertikalen Partnerschaft aufzuzeigen.

Gegenwärtig gibt es in der Literatur keine einheitliche Bezeichnung, und es besteht allgemeine Unklarheit über Gestaltungsmöglichkeiten, Anwendungsmöglichkeiten sowie das Ausmaß des bisherigen Einsatzes des vertikalen Marketing. Diese Lücken zu schließen soll Aufgabe der vorliegenden Arbeit sein.

Der Verfasser bedankt sich an dieser Stelle bei seinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Karl Christian Behrens. Seine Kenntnisse und Erfahrungen im absatzwirtschaftlichen Bereich haben zur Erstellung der vorliegenden Arbeit wesentlich beigetragen.

Ebenso gebührt Herrn Professor Dr. Günther Haedrich Dank. Die Unterstützung und Beratung, welche er dem Verfasser - auch über diese Abhandlung hinaus - zuteil werden ließ, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden.

II. Problemstellung der Arbeit

A. Ziel der Untersuchung und methodologische Schwierigkeiten

Die verschiedenartigen Grundfunktionen von Industrie und Handel bedingen, daß die jeweiligen Marketingkonzeptionen ebenfalls weitreichende Differenzierungen aufweisen. Vergleicht man die Hauptziele beider Marktakteure, so treten diese Unterschiede deutlich zutage: Der Hersteller betreibt verbrauchergerichtete Produktion und Absatz nur weniger Produkte; der Handel versucht, sein Gesamtsortiment bedarfsgerecht zu optimieren, um bestimmte Verbraucherschichten langfristig an sich zu binden. In seinen Marketinganstrengungen macht der einzelne Industriebetrieb nur einen geringen Prozentsatz aus. Die Aktivitäten der Industrie müssen sowohl die Interessen des Handels als auch der Endverbraucher berücksichtigen, während zumindest der Einzelhandel sich in weit stärkerem Maße auf die Wünsche des Konsumenten konzentrieren kann.[1] "Beide sind zwar am Absatz des gleichen Produktes interessiert, ziehen aber nicht in gleicher Stärke am selben Strang. Die Loyalität des Handels dem Hersteller gegenüber (oder dessen Marke) existiert nur so lange, wie das Produkt ein 'fast-runner' bleibt. Dieser gegensätzliche absatzpolitische Blickwinkel führt zu einer stärkeren Spannung zwischen beiden Absatzpartnern und so zu einer ständig wachsenden Konfrontation."[2]

An dieser Stelle scheint es daher geboten, die Frage zu stellen, ob es nicht im Interesse aller Marktpartner, also auch der Verbraucher, sinnvoll wäre, die bisher nebeneinander laufenden Marketingaktivitäten und darüber hinaus die sich verstärkende Konfrontationstendenz zu stoppen oder zumindest zu bremsen und - wie Dorn formuliert - "im Sinne

---

1) In diesem Sinne auch Dorn, Friedrich: Einführung in die Thematik, in: Marketing morgen: Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel, Kölner Schriften zum Marketing, Hrsg.: Kölnische Rundschau, Köln, 1972, S. 8

2) Thies, Gerhard: Die Industrie als marktstrategischer Partner des Handels - Möglichkeiten und Grenzen des selektiven, vertikalen Marketing, in: Internationales Gewerbearchiv (IGA), Berlin - München - St. Gallen, 2. Heft, 21. Jahrgang, 1973, S. 83 f

einer konzertierten Aktion stärker zu koordinieren".[1)]

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Klärung dieser Frage und der damit verbundenen Problemkreise. Der Verfasser ist der Überzeugung, daß die Anpassung des Artikel- und Aktionsangebotes an die veränderte Lage über eine marktstrategische Partnerschaft, also die Koordinierung der Marketingmaßnahmen von Industrie und Handel, Schwachstellen vermeiden und konstruktives Marketing wieder möglich machen kann.

Entsprechend dieser Zielsetzung muß eine Querschnittsuntersuchung vorgenommen werden. Nicht die bloße Sammlung, sondern vor allem die Systematisierung und Deutung der wirtschaftlich releventen Tatsachen sind der Hauptzweck wissenschaftlicher Untersuchungen. Um den damit konform gehenden vielschichtigen Schwierigkeiten auf inhaltlich so unterschiedlichen Sachgebieten gerecht zu werden, wird eine isolierte Betrachtung notwendig, damit der marketingpolitische Kern offengelegt werden kann. Gegen theoretisch deduzierende Abhandlungen wird gelegentlich (nach Meinung des Verfassers zurecht) der Vorwurf einer abstrakten "Betrachtung aus dem Elfenbeinturm" laut. Untersuchungen, die sich allein auf empirisches Material stützen, stehen dagegen oft auf zu schmaler Basis. Der Verfasser hat sich daher entschieden, beide Wege zu gehen.

Zunächst folgen einige Definitionen, die Wesen und Inhalt verwendeter Begriffe aufzeigen sollen. Die Anlage der Untersuchung wird zeigen, daß - soweit möglich - eine exakte Abgrenzung der Begriffe notwendig ist, um eine systematische Analyse des vertikalen Marketing zu gestatten. Obwohl die Gefahr besteht, der vorhandenen Vielzahl von Darstellungen über einzelne Begriffsinhalte lediglich weitere hinzuzufügen, soll dieser Versuch zur gedanklichen Klärung hier gewagt werden.

---

1) Dorn, Friedrich: Einführung, a.a.O., S. 8

Sodann ist die Konzentration in beiden Stufen (Hersteller wie Handel) darzustellen und die von ihr ausgehenden Wirkungen auf den Wettbewerb sowie auf das Machtverhältnis zwischen Absatzmittler und Industrie zu analysieren. Diese Sichtbarmachung der realen Machtsituation kann nur auf empirisch-deskriptive Weise geschehen.

In den folgenden Teilen der Arbeit werden das Wesen des vertikalen M rketing und die vielschichtigen Kooperationsmöglichkeiten im Rahmen des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums analytisch darzustellen sein. Dabei ist auch auf Fragen der Planung und Durchführung detailliert einzugehen.

Schließlich sollen die z.T. psychologischen Probleme und Grenzen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit diskutiert werden, wobei auch volkswirtschaftliche Fragen anzusprechen sind.

B. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Es kann nicht Aufgabe der vorliegenden Untersuchung sein, die gesamte Problematik der Beziehungen zwischen Industrie und Handel zu erörtern. Ein derartiges Vorhaben scheitert an der Vielfalt der denkbaren Kooperationsformen. Die Zielsetzung dieser Arbeit ist bescheidener: Sie richtet sich auf die Klärung derjenigen Möglichkeiten vertikaler unternehmerischer Zusammenarbeit, die ohne wettbewerbsbeschränkende Bindungen durchgeführt werden können. Da die folgenden Ausführungen jedoch neben einer wissenschaftlichen Analyse auch detaillierte Bemerkungen zur praktischen Zweckmäßigkeit der Möglichkeiten des vertikalen Marketing beinhalten sollen, muß der Untersuchungsgegenstand relativ eng begrenzt werden. Die Untersuchung beschränkt sich daher aus zwei Gründen auf die Betrachtung des Lebensmittelsektors: Einmal bietet sich dieser Bereich besonders an, da man hier frühzeitig die Möglichkeiten der Kooperation in vertikaler Richtung erkannt hat und demzufolge dieser Branche eine Pionierrolle zufällt. Zum zweiten aber ist es nicht möglich, die notwendigen Informationen und Strukturdaten für weitere Sektoren der westdeutschen Wirtschaft dem Leser in knapper Form darzulegen, um auch in diesen Bereichen konkrete Schlußfolgerungen ziehen zu können. Dennoch aber lassen

sich nach Meinung des Verfassers viele Ergebnisse generalisieren und auf andere Branchen übertragen.[1] Dieses Urteil soll jedoch nur vorläufig sein. Weitere Untersuchungen mögen es erhärten.

C. Terminologische Abgrenzungen

Vor der Darlegung der Entwicklungstendenzen bei Industrie und Handel im Lebensmittelbereich erscheint es zweckmäßig, einige grundlegende Begriffe bereits an dieser Stelle zu diskutieren. So ist zunächst der schon mehrfach verwendete Terminus "Marketing" inhaltlich zu konkretisieren. Sodann sollen kurz die Begriffe "Lebensmittel" und "Lebensmittelhandel" umrissen werden.

1. Das Wesen des Marketing

Der Marketinggedanke hat sich in den letzten 10 Jahren in Deutschland endgültig einen festen Platz in Praxis, Forschung und Lehre geschaffen. Er hat sich entwickelt von einer reinen - ursprünglich oftmals theoretischen - Philosophie bis hin zu einer konkreten und dem Realen angepaßten unternehmerischen Konzeption. Wenn auch heute noch gelegentlich vom Marketing als Ideologie gesprochen wird -bei überschwänglichen Befürwortern und härtesten Gegnern gleichermaßen-, so ist darin wohl wenig mehr als eine gedankliche Durchgangsphase auf dem Weg zu einem den Realitäten eher angepaßten Denkansatz zu sehen. Undifferenzierte Kritik, die von generell manipulierender Werbung und Konsumterror spricht, findet kein Gehör mehr; denn wir alle wissen um die Vorteile, die Marketing in betriebswirtschaftlicher und - in engeren Grenzen - in volkswirtschaftlicher Sicht bieten kann. Ebenso kennen wir aber die möglichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gefahren, an denen auch die Marketinglehre nicht kommentarlos vorbeiargumentieren sollte. Auf die bekannten sozialen und soziologischen Auswirkungen braucht an dieser Stelle nur hingewiesen zu werden.

---

1) Vgl. zu dieser Hypothese auch einige Bemerkungen in der Zusammenfassung. Dort werden Ergebnisse einer empirischen Untersuchung des Verfassers vorgelegt. Vgl. S. 169 f

Es ist müßig, nochmals alle bekannten Gründe für die unbestreitbare Notwendigkeit von Marketing darzulegen. Ebenso scheint es überflüssig, an dieser Stelle ausführlich den Begriff "Marketing" und seinen Stellenwert im System der Betriebswirtschaft (-slehre) zu diskutieren. Es sei lediglich auf einige ausgewählte Definitionen hingewiesen:

In der anglo-amerikanischen Literatur kann man von einem relativ einheitlichen Marketingbegriff sprechen.[1] Eine jüngere amerikanische Definition, erarbeitet von der American Marketing Association (AMA), lautet: "Marketing consists of the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user".[2] Kotler umschreibt die Stellung des Marketingbegriffes innerhalb des gesamten betrieblichen Prozesses und führt aus: "This concept is rooted in the notion that firmes performe three separate tasks in the persuede of profit; they raise money, produce (or aquire) products and sell them. The first task is called finance; the second production; and the third, Marketing".[3]

Der ursprüngliche Marketingbegriff hat in jüngerer Zeit eine Erweiterung erfahren, indem man Marketing zusätzlich als eine Führungskonzeption bezeichnet.[4] Dieser Ansatz ist auch

---

1) Eine andere Meinung vertritt dagegen Preisig, Hermann: Marketing in der Produktionsgüterindustrie, Dissertation St. Gallen, 1962, S. 4

2) Alexander, Ralph S. and The Committee on Definition of the American Marketing Association: Marketing Definitions, Chicago, 1960, S. 15; vgl. dazu auch: Report of the Definition Committee of the American Marketing Association, in: The Journal of Marketing, Vol. XIII, Nr. 2, Okotber 1948, S. 202

3) Kotler, Philip: Marketing Management. Analysis, planning and control, New Jersey, 1967, S. 5. Auch Bergler versteht unter Marketing all das, "was wir als Absatzwirtschaft der Unternehmung bezeichnen." Vgl. Bergler, Georg: Verbraucherforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, Nürnberg, 1961, S. 272

4) Kotler, Philip: Marketing Management, a.a.O., S. 6. Kotler geht heute sogar noch einen Schritt weiter und definiert Marketing "as the disciplined task of creating and offering values to others for the purpose of achieving a desired response." Vgl. Kotler, Philip: A generic concept of Marketing, in: JoM, Vol. XXXVI, April 1972, S. 46 ff. Vgl. dazu auch Fischer, Albrecht J.: Marketing als Instrument der Unternehmensführung, in: Absatzwirtschaft, Hrsg.:Hessenmüller, Bruno und Schnaufer, Erich, Baden-Baden, 1964, S.71; sowie Pearce,Edmond: Marketing and higher Management,London,1970, S.24 f und Drucker,Peter F.: Die Praxis des Managements, Düsseldorf, 1956, S. 53 f

in der Bundesrepublik anzutreffen. So definiert z.B. die Katalogkommission für die handels- und absatzwirtschaftliche Forschung beim Bundesministerium für Wirtschaft Marketing als "eine unternehmerische Grundeinstellung und Denkweise, die, ausgehend von den Marktgegebenheiten, die Erarbeitung umfassend fundierter unternehmenspolitscher Strategien zum Ziele hat".[1)]

Der Verfasser schließt sich der Meinung des BATTELLE-Institutes an, welches Marketing definiert als "eine unternehmerische Führungskonzeption, als deren Kernelemente eine bewußtere Absatzmarkt- oder Kundenorientierung aller dienstlichen Bereiche und Funktionen sowie eine stärkere Betonung der schöpferisch gestaltenden Funktionen im Sinne des Suchens und Erschließens neuer Märkte, des Märkteschaffens, angesehen werden. Als weitere wesentliche Merkmale der Führungskonzeption des Marketing betrachten wir das 'Denken in ganzheitlichen Zusammenhängen' und die Anwendung des Prinzips der 'Differenzierung' bei der Marktbearbeitung".[2)]

2. Der Begriff "Lebensmittel"

Nach § 1 des Lebensmittelgesetzes vom 17.1.1936 sind unter "Lebensmittel" all jene Stoffe zu verstehen, "die dazu bestimmt sind, in unverändertem oder zubereitetem oder verarbeitetem Zustand von Menschen gegessen, gekaut oder getrunken zu werden, soweit sie nicht überwiegend zur Beseitigung, Linderung oder Verhütung von Krankheiten bestimmt sind; den Lebensmitteln stehen gleich: Tabak, tabakhaltige oder tabakähnliche Erzeugnisse, die zum Rauchen, Kauen oder Schnupfen bestimmt sind".[3)]

---

1) Veröffentlichungen der Katalogkommission für die handelsabsatzwirtschaftliche Forschung beim Bundesministerium für Wirtschaft, Katalog E, Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 1. Ausgabe, Oktober 1970, S. 7
2) Battelle-Institut: Probleme und Methoden des Marketing in der Produktions- und Investitionsgüterindustrie, Frankfurt, 1966, Einleitung S. E9. Zu einer ausführlichen Diskussion vgl. Thies, Gerhard: Marketing-Planung und Marketing-Forschung. Ziele, Grundsätze, Methoden, Berlin, 1972, S. 3 ff
3) Lebensmittelgesetz (Gesetz über den Verkehr mit Lebensmitteln und Bedarfsgegenständen), in: Sartorius, Bd. I, München - Berlin, Stand 1972, S. 280

Lebensmittel sind also Nahrungs- und Genußmittel, deren der Mensch zu seiner täglichen Ernährung bedarf.[1] Über diese Definition hinausgehend schließt der Bereich "Nahrungs- und Genußmittel" noch den Futtermittelsektor sowie die Eisgewinnung für Kühlzwecke ein.[2]

3. Der funktionale Lebensmittelhandel

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wäre die Verwendung des institutionellen Handelsbegriffes[3] zu eng.[4]

Im Lebensmittelbereich spielen neben den nur-handeltreibenden Betrieben die auch-handelstreibenden Unternehmen eine große Rolle (zu ihnen können z.B. gerechnet werden: Produktionsunternehmen, landwirtschaftliche Betriebe, Konsumgenossenschaften, Einkaufsgenossenschaften). Das Ziel des folgenden Teiles der Arbeit, die strukturellen Wandlungen und Konzentrationserscheinungen aufzuzeigen, ist daher nur unter Anwendung der funktionalen Betrachtungsweise möglich. Unter "funktionalem Lebensmittelhandel" wird deshalb die Gesamtheit der Austauschvorgänge von Lebensmitteln zwischen Wirtschaftsgliedern verstanden, wobei es keine Rolle spielt, ob diese Wirtschaftsglieder institutionelle Handelsbetriebe sind.[5]

---

1) Münster, Rita: Die Konkurrenzsituation des westdeutschen Lebensmittelmarktes unter besonderer Berücksichtigung des Lebensmittelgroßhandels, Dissertation, Freiburg im Breisgau, 1962, S. 27
2) Vgl. Heinicke, Bärbel: Nahrungs- und Genußmittelindustrie, Struktur und Wachstum, Reihe Industrie, Heft 4, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin-München, 1964, S. 13
3) Vgl. Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, Hrsg.: Sundhoff, Edmund, 5. Auflage, Opladen, 1972, S. 4
4) In diesem Sinne auch Behrens, Karl Christian: Wandel im Handel, in: Wandel im Handel, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden, 1966, S. 16; ebenso: Eli, Max: Nachfragekonzentration, a.a.O., S. 12
5) Vgl. dazu auch Behrens, Karl Christian: Kurze Einführung in die Handelsbetriebslehre, 2. bearbeitete Auflage, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, Stuttgart, 1972, S. 7

Zweiter Teil

Strukturdaten und Entwicklungstendenzen bei Herstellern und Handel im Lebensmittelsektor

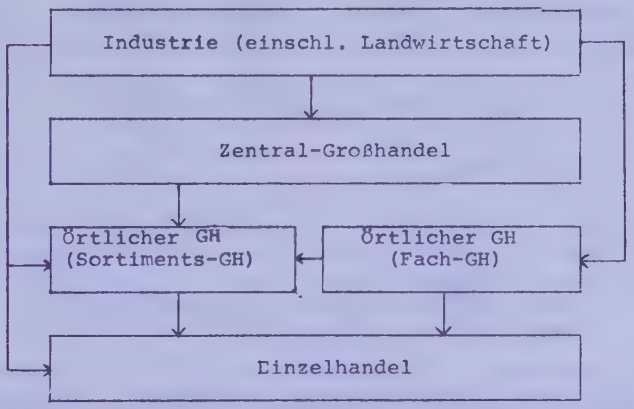
I. Der Stufenaufbau im Lebensmittelbereich

A. Allgemeines

Bevor auf die einzelnen Stufen im Rahmen des Absatzes von Lebensmitteln eingegangen wird, sei ein kurzer Überblick über die beteiligten Wirtschaftsglieder gegeben. Abb. 1 gibt schematisch den Stufenaufbau des Lebensmittelsektors wieder. Dabei kann eine Produktionsstufe, eine Zentralgroßhandlungsstufe, eine örtliche Großhandelsstufe und eine Einzelhandelsstufe unterschieden werden. Die örtliche Großhandelsstufe läßt sich darüber hinaus in Fach- und Sortimentsgroßhandel trennen.Die alternativen Absatzwege sind

Abbildung 1

Stufenaufbau in der Lebensmittel-Distribution



durch Pfeile deutlich gemacht, die jedoch auch die vertikalen Organisationsformen kennzeichnen. Im folgenden sollen nun diese einzelnen Stufen horizontal betrachtet werden.

B. Die Nahrungs- und Genußmittel-Industrie

Die deutsche Ernährungsindustrie, die sich aus 25 Fachzweigen zusammensetzt,[1] weist im Vergleich zu anderen Industriezweigen eine relativ mittelständische Struktur auf.[2] 8.827 Betriebe dieses Industriezweiges erzielten im Jahre 1970 einen Umsatz von 77.894 Mill. DM. Die 30 größten Unternehmen (Umsatzklasse: 250 Mill. DM und mehr) erreichten zusammen einen Anteil von 32,8 % des Gesamtumsatzes (s. Tab. 1).

Tabelle 1

Unternehmen und Umsätze der Nahrungs- und Genußmittelindustrie nach Umsatzgrößenklassen

Umsatz von... DM bis unter ... DM	Zahl der Unternehmen 1968	1970	Umsatz in Mill. DM 1968	1970
unter 500.000	3919	3249	753025	636752
500.000 - 1 Mio.	1224	1076	879431	778502
1 Mio. - 2 Mio.	1206	1100	1749768	1597955
2 Mio. - 5 Mio.	1575	1431	5180327	4679493
5 Mio. - 10 Mio.	790	807	5604194	5737278
10 Mio. - 25 Mio.	606	676	9333312	10301026
25 Mio. - 50 Mio.	187	252	6457406	8778734
50 Mio. -100 Mio.	122	135	8425429	9462925
100Mio. -250 Mio.	50	71	7265597	10319624
über 250 Mio.	25	30	21105616	25601664
Insgesamt	9704	8827	66754105	77893953

Quelle: Berechnet aus: Report 72/73 - Markt- und Strukturzahlen der Nahrungs- und Genußmittelbranche, Hrsg. LZ, Okt. 1972, S. 90

1) Vgl. Statistisches Bundesamt: Fachserie D, Industrie und Handwerk, Reihe 1, Beschäftigte und Umsatz, Stuttgart und Mainz

2) Heinicke spricht 1964 noch von einer "ausgesprochen mittelständischen Struktur" der Nahrungs- und Genußmittelindustrie. Vgl. Heinicke, Bärbel: Nahrungs- und Genußmittelindustrie, a.a.O., S. 134

Als Vergleichsmaßstab mögen folgende Zahlen dienen: In der Investitionsgüterindustrie erreichten Betriebe der Umsatzklasse 250 Mill. DM und mehr einen Anteil von 40 % und in der Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie einen Anteil von 60,4 % des Gesamtumsatzes.[1)]

Eine nähere Betrachtung der 25 Fachzweige der Ernährungsindustrie zeigt, daß in einigen Bereichen der Kampf um Marktanteile zwischen nur wenigen Konkurrenten ausgetragen wird. An dieser Stelle kann nur ein unvollständiger Überblick über die marktstarken Unternehmen der Industrie gegeben werden.

Der umsatzstärkste[2)] Nahrungsmittelkonzern ist die Deutsche Unilever GmbH, Hamburg, die 1972 einen Umsatz von rund 5 Mrd. DM erzielte, wovon ca. 2,6 Mrd. DM auf den Lebensmittelsektor entfielen. Über die Fusion zwischen Langnese/Iglo (Unilever) und Findus/Jopa (Nestlé) wurde bei Speiseeis und Tiefkühlkost ein Marktanteil von über 50 % erreicht. Der westdeutsche Margarinemarkt wurde von der Unilever-Tocher

---

1) Zahlen errechnet aus: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1972, Hrsg. Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Stuttgart - Mainz 1972, S. 195

2) Vgl. zu diesen und den weiteren Ausführungen folgende Tabelle:

Die größten deutschen Industrieunternehmen im Nahrungs- und Genußmittelbereich

Lfd.Nr.[1)]	Firma	Umsatz 1972 in Mill.
24	Deutsche Unilever	5000
34	B.A.T	2870
35	Oetker	2587
36	Brinkmann	2505
47	Deutsche Nestlé	1811

1) Rangplatz innerhalb der Gesamtindustrie

Die Tabelle erfaßt Unternehmen, die innerhalb der Gesamtindustrie einen Rangplatz zwischen 1 und 50 einnehmen und (auch) im Nahrungs- und Genußmittelbereich Umsätze erzielen. Quelle: o.V.. Die hundert größten Unternehmen, in: FAZ, Nr. 191, vom 18.8.73, S. 15; sowie: o.V., Neun bringen die Hälfte, in: LZ, Nr. 27, vom 6.7.73, S. 20
Gemessen am Sortiment eines großen SB-Geschäftes haben insg. Nestlé, Unilever und Oetker einen Marktanteil von 7-8%. Vgl. o.V.: Nestlé hat zahlreiche Preiserhöhungen angekündigt, in: Tagesspiegel, Nr. 8650 v. 26.2.74, S. 12

Union Deutsche Lebensmittelwerke bei einem Umsatz von 1,4 Mrd. DM im Jahre 1972 zu ca. 60 % beherrscht.[1)]

Vom Jahresumsatz 1972 des Schweizer Unternehmens Nestlé Alimenta AG entfielen 461 Mill. DM auf die Allgäuer Alpenmilch AG, 381 Mill. DM auf die Maggi GmbH, 248 Mill. DM auf die Unifranck GmbH, 105 Mill. DM auf die Nemasa GmbH.[2)] Die Deutsche Nestlé GmbH erzielte einen Umsatz von 616 Mill. DM (davon Sarotti 136 Mill. DM). Das Unternehmen tätigt mit weniger als 20 Artikeln rund 80 % dieser Umsätze und gibt z.B. bei löslichem Kaffee den eigenen Marktartikel mit 40 % an. Knapp eine Mrd. DM Umsatz tätigen die deutschen Nestlé Gesellschaften mit nur neun großen Handelsunternehmen.[3)]

Gemeinsam mit der Knorr GmbH, Heilbronn (Maizena-Gruppe), beherrscht Maggi den Absatzmarkt der Suppenindustrie zu fast 90 %.[4)]

Auf dem Kaffeesektor, der 1971 3,3 Mrd. DM umfaßte, erreichten Tchibo und Jacobs mit je 20 %, Hag mit 12 % und Eduscho mit 10 % zusammen einen Marktanteil von 62 %.

Den Getränkemarkt beherrschen 4 "Bier-Imperien": Reemtsma und die Bayerische Hypotheken- und Wechselbank mit je 12,5 Mill. hl, die Oetker-Gruppe mit 8 Mill. und die Bayerische Vereinsbank mit 2,5 Mill. hl Ausstoß. Diese Gruppen bestreiten 37,5 % des Gesamtumsatzes.[5)] Die Reemtsma-Gruppe ist daneben mit 40,8 % Marktanteil im Jahre 1972 Marktführer auf dem Zigarettenmarkt.[6)]

---

1) Vgl. o.V., Bei gebremstem Wachstum verdiente Deutsche Unilever mehr, in: Handelsblatt, Jg. 28, Nr. 121 vom 27.6.73, S. 11
2) Vgl. o.V., Deutsche Nestlé hat wieder sehr gut verdient, in: Handelsblatt, Jg. 28, Nr. 125, vom 2.7.73, S. 14
3) Vgl. o.V., Neun bringen die Hälfte, a.a.O., S. 20
4) Vgl. Eli, Ma: Nachfragekonzentration, a.a.O., S. 30 f
5) Vgl. o.V., Pils-König schlägt Brau-Imperien, in: Absatzwirtschaft, Nr. 5, 1972, S. 6
6) Vgl. o.V., Vom Raucherbein zum Bierfaß: Reemtsma verlagert Schwerpunkt, in: Handelsblatt, Jg. 28, Nr. 138, vom 20./21.7.73, S. 9

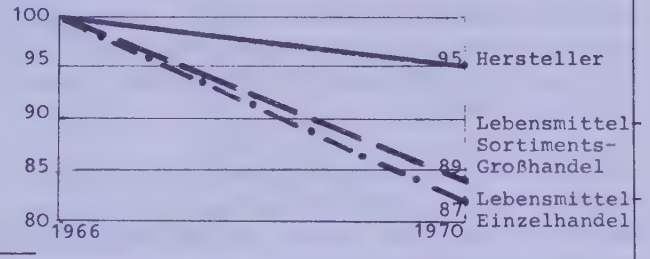
Dieser unvollständige Überblick über marktstarke bzw. marktbeherrschende Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelindustrie mag die Angebotskonzentration in einigen Fachzweigen deutlich machen. Der Handel sieht sich auf diesen Produktmärkten starken, häufig überlegenen Anbietern gegenüber, die ihre wirtschaftliche Macht ständig vermehren. Dennoch kann - wie oben erwähnt[1)] - von einer mittelständischen Struktur der Industrie gesprochen werden, da in den anderen Fachzweigen eine solche Konzentration des Angebots noch nicht angetroffen wird.

Abbildung 2 ist jedoch zu entnehmen, daß der Konzentrationsprozeß kontinuierlich fortschreitet.

Abbildung 2

Konzentrationsprozeß im Nahrungs- und Genußmittelbereich

(Basis:Anzahl der Betriebe 1966=100)



Quelle: Stern,Horst:Der Lebensmittel-Sortiments-Großhandel ...,a.a.O.,S.2

1) Vgl. Seite 12

C. Der Nahrungs- und Genußmittelhandel

1. Der Zentralgroßhandel

Der Zentralgroßhandel (ZGH) ist das Verbindungsglied zwischen der Produktionsstufe und dem örtlichen Sortimentsgroßhandel. Zu dieser Stufe werden im wesentlichen die Großeinkaufsgenossenschaften der einzelnen Handelsgruppen und die überregional tätigen Einkaufsorgane des Sortimentsgroßhandels gerechnet (vgl. Abb. 1,S.15). Auf der Zentralgroßhandelsstufe können 42 verschiedene Handelsorgane unterschieden werden. Im Vergleich zur Nahrungs- und Genußmittelindustrie ist auch heute noch der Umsatz des zentralen Großhandels relativ gering: Betrug der Anteil des ZGH-Umsatzes am Umsatz der Nahrungs- und Genußmittelindustrie im Jahre 1964 19,8 % und 1968 24,2 %[1], so dürfte sich sein Anteil heute bei rund 28 % bewegen.[2]

Diese Zahlen lassen zwar die wachsende Bedeutung des zentralen Großhandels klar erkennen[3], ersichtlich wird jedoch auch, daß die Industrie nicht nur den Zentralgroßhandel, sondern auch den Fachgroßhandel bzw. den örtlichen Sortimentsgroßhandel und Einzelhandel direkt beliefert (vgl. Abb. 1).

Innerhalb der zentralen Großhandelsstufe verschoben sich zwischen 1957 und 1970 die Marktanteile zugunsten von Gedelfi und den Einkaufskontoren des Großhandels, wogegen die Bedeutung der GEG stark zurückging:

---

1) Vgl. Batzer, E./Geml, R./Greipl, E.: Die Nahrungsmitteldistribution in Westeuropa, erster Teilband, Reihe "Struktur + Wachstum - Absatzwirtschaft", Heft 4, Berlin - München, 1971, S. 33

2) Schätzung des Verfassers

3) Zur Darlegung der absoluten Bedeutung der Zwischenschaltung des Zentral-Großhandels wäre jedoch ein Vergleich der um die Zentralgroßhandelsspanne bereinigten Umsätze des Zentral-Großhandels mit dem Umsatz der Nahrungsmittel- und Genußmittelindustrie notwendig. Dies ist dem Verfasser nicht möglich, da Angaben über diese Spannen nicht zur Verfügung stehen.

Tabelle 3

Umsätze und Marktanteile einzelner Organisationen des Zentralgroßhandels in der BRD (einschl. West-Berlin) 1)

Großhandelszentrale	1957		1962		1970	
	Mio. DM	%	Mio. DM	%	Mio. DM	%
GEG	820	22,5	1033	14,6	1543	9,9
Gedelfi (einschl. Import)	280	7,7	608	8,6	3250	20,9
Einkaufskontore des Nahrungsmittelgroßhandels	450	12,4	1104	15,7	2500	16,1
Zentralen der freiwilligen Ketten	69	1,9	310	4,4	550	3,5
Edeka-Zentralen	1126	31,0	2185	31,0	4160	26,8
Rewe-Zentralen	363	10,0	871	12,3	1709	11,0
Bägenozentrale und Landeszentralen der Bäckereieinkaufsgenossenschaften	300	8,2	510	7,2	988	6,4
Zentrag	30	0,8	77	1,1	168	1,1
Kaufring	200	5,5	360	5,1	670	4,3
Zentralgroßhandel insgesamt	3638	100,0	7058	100,0	15538	100,0

1) ab 1960 inkl. Saarland

Quelle: Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel. Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1960-1985, Bd. 2, 2. Aufl., Frankfurt, 1973, S. 1249

Diese Marktanteilsverschiebungen machen deutlich, daß die Konkurrenzsituation auf der zentralen Großhandelsebene korrenspondierend zum Bedeutungszuwachs zunehmend härter geworden ist.

2. Der örtliche Großhandel

In Abbildung 1, S. 15, wurde auf der örtlichen GH-Stufe zwischen Sortiments- und Fachgroßhandel unterschieden. Während die erste Gruppe eine breite Palette von Nahrungs- und Genußmitteln führt, spezialisiert sich der Fachgroßhandel auf wenige Produktarten.

a) Der Sortimentsgroßhandel

Bei funktionaler Betrachtungsweise können zum Sortimentsgroßhandel die Zentralen der Konsumgenossenschaften und Massenfilialbetriebe, der Kettengroßhandel, die REWE-, EDEKA-, Fleischer- und Bäcker-Genossenschaften, die Einkaufszentralen der Warenhäuser (Lebensmittelabteilungen) sowie der ungebundene Sortimentsgroßhandel gerechnet werden. In der Vergangenheit wuchs die Bedeutung der Sortimenter stetig[1], wobei der Kettengroßhandel am stärksten expandierte[2].

Erstaunlicherweise expandierte auch der ungebundene Sortimentsgroßhandel. Dieses Ergebnis beruht nicht auf der gestiegenen Leistungskraft dieser heterogenen Gesamtgruppe, sondern einiger weniger, aber starker Einzelunternehmen (wie z.B. TERFLOTH und SNOEK, Münster, dem größten Cash und Carry Unternehmen der Welt).

Die Konkurrenzsituation auf der Stufe des Sortimentsgroßhandels ist infolge der Straffung der Organisationsgruppen schärfer geworden; dies geht auch aus Abbildung 2, Seite 15, hervor, die über Konzentrationsentwicklungen Auskunft gibt.

---

1) Vgl. Batzer, E. und andere: Nahrungsmitteldistribution, a.a.O., S. 48

2) Für dieses starke Wachstum ist die hohe Einkaufskonzentrierung der Ketteneinzelhändler auf ihren Leitgrossisten verantwortlich.

b) Der Fachgroßhandel

Während in der Vergangenheit der Fachgroßhandel stets eine weit größere Bedeutung als der Sortimentsgroßhandel innehatte, verschiebt sich dieses Verhältnis in jüngerer Zeit kontinuierlich zu seinen Ungunsten. TIETZ schätzt für 1970 den Anteil des Sortimentsgroßhandels auf bereits über 50 %[1]. Hierfür ist das Eindringen der Sortimenter in weite Bereiche des Fachgroßhandels - insbesondere im Sektor Frischwaren - verantwortlich.

Außerdem erweiterten zahlreiche Fachhändler aus marktstrategischen Gründen ("Bedarfsbündelung") oder Rentabilitätsüberlegungen ihr Angebot und wurden so zu Sortimentsgroßhändlern.

Wie in allen anderen Großhandelsgruppen kann auch bei den Fachgroßhändlern von einer starken Konzentration gesprochen werden. Setzt man die 1960 vorhandene Zahl der Unternehmen (30.386) = 100 %, so waren 1968 nur noch 90,4 % (27.478 Unternehmen) tätig.[2]

3. Der Einzelhandel für Nahrungs- und Genußmittel

Auf dieser Handelsstufe können Filialgeschäfte, Konsumläden, Kettenläden, Edeka- und Rewe-Geschäfte, Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser, nicht organisierte Einzelhändler, sonstige Abnehmer (Verbrauchermärkte und Discounter), sowie bei funktionaler Gliederung Bäckereien und Fleischereien unterschieden werden. Die beiden zuletzt genannten Gruppen haben als Reaktion auf das Eindringen der modernen Betriebsformen des Handels in ihr traditionelles Sortiment ihre eigenen Aktivitäten über Handelswaren[3] zunehmend erweitert.

---

1) Vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, a.a.O., S. 874
2) Berechnet nach Angaben von Batzer, E./Geml, R./Greipl, E.: Nahrungsmitteldistribution ..., a.a.O., S. 49
3) Handelswaren sind Güter, die nicht in einem Betrieb selbst hergestellt, sondern zur Abrundung des Verkaufsprogramms bezogen und weiterveräußert werden. Vgl. Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Bd. 1, (A-K), 8. neubearb. Auflage, Wiesbaden, 1971, Spalte 1808, Stichwort Handelswaren

Der Handelsumsatzanteil des Bäckerhandwerks wuchs von 17 % im Jahre 1949 auf 35 % der Gesamtumsätze im Jahre 1970. Auch beim Fleischerhandwerk kann von einer Verdoppelung gesprochen werden (Anteil 1949: 6,5 % und 1970: 13,4 %)[1].

Die Wettbewerbsintensivierung auf Einzelhandelsebene führte zum Ausscheiden einer großen Zahl leistungsschwacher Unternehmen[2)3)].

Auf die grundlegenden strukturellen Wandlungen des Lebensmitteleinzelhandels sei jedoch an dieser Stelle nur hingewiesen. Sie werden im folgenden Kapitel gesondert dargestellt.

---

1) Vgl. Batzer, E./Greipl, E./Laumer, H./Meyerhöfer, W., unter Mitarbeit von Geml, R.: Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Einzelhandel, Reihe "Struktur und Wachstum - Absatzwirtschaft", Heft 3, Berlin - München, 1971, S. 114 sowie eigene Berechnungen nach: Stat. Jahrbuch, 1971, S. 235

2) Vgl. Abb. 2, S. 15

3) So schlossen allein im Zeitraum von 1966 bis 1970 rund 21300 Lebensmitteleinzelhändler ihr Geschäft. Vgl. Stern, Horst: Lebensmittelsortimentsgroßhandel ..., a.a.O., S. 2

II. Strukturelle Wandlungen in der Lebensmitteldistribution

Für eine Untersuchung der Beziehungen zwischen Industrie und Handel ist es notwendig, die Wettbewerbsverhältnisse und Veränderungsvorgänge der Lebensmitteldistribution zu untersuchen. Dazu reichen jedoch die knappen Bemerkungen im Rahmen der Darstellung des Stufenaufbaues (Kapitel I) nicht aus. Sie sind im folgenden zu ergänzen[1].

A. Die Entwicklung der Nachfrage nach Lebensmitteln

Die strukturellen Veränderungen und anderen Entwicklungstendenzen der Bevölkerung sind von wesentlicher Bedeutung für Veränderungen im Lebensmittel-Einzelhandel. Besonderes Gewicht kommt der Entwicklung des privaten Verbrauches, der verfügbaren Einkommen und der Veränderungen in den Ausgabepositionen zu[2].

Da Einkommensteile sowohl in den privaten Verbrauch als auch in die Ersparnisse eingehen können, ist die Art der Verwendung der verfügbaren Einkommen der Bevölkerung für den Handel von nicht zu unterschätzender Bedeutung. So hat sich der private Verbrauch von 1960 mit 172,43 Milliarden DM bis 1971 auf 410,23 Milliarden DM erhöht[3]; er betrug damit jedoch nur noch 87,2 % des verfügbaren Einkommens (gegenüber 91,5 % im Jahre 1960). Korrespondierend wuchs absolut und relativ die

---

1) Allerdings kann auch an dieser Stelle kein völlig lückenloser Überblick gegeben werden. Zu einem detaillierten Studium der Strukturwandlungen sei insbesondere auf folgende Werke hingewiesen: o.V.: Report 1972/72 - Markt- und Strukturzahlen der Nahrungs- und Genußmittelbranche. Hrsg.: LZ, Oktober 1972, S. 85-500; o.V.: Studie 69 - Analyse des deutschen Lebensmittelhandels, Hrsg.: Carl Gabler Werbegesellschaft mbH, München 1969, S. 6-92; o.V.: Der Einzelhandel in der BRD, Teil 2, S. 17-96, bzw. Teil 4, S. 1-51, Hrsg.: Axel Springer Verlags AG, Hamburg, Reihe: Märkte - Informationen für die Werbeplanung, März 1971 bzw. Juli 1972; Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel ..., Bd. 1 und 2, a.a.O.

2) Andere Bezugspunkte zwischen Bevölkerung und Handel wie etwa die Versorgung mit Waren- und Dienstleistungen oder der Anteil der Erwerbstätigen in seiner Bedeutung als "Arbeitsreservoir" für den Handel können hier vernachlässigt werden.

3) Vgl. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Fachserie N, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Reihe 1, Konten und Standardtabellen 1970 und 1971(Vorbericht); sowie Reihe 3, Revidierte Reihen ab 1950.

Ersparnisbildung; sie lag 1971 bei 60,06 Milliarden DM. Bedingt durch diese Entwicklung[1] sank der Anteil des verfügbaren Einkommens, das in den Einzelhandel abgeflossen ist, bis zum Jahre 1970 auf 43,7 %[2].

Von großem Interesse sind die Wandlungen der Verbrauchergewohnheiten innerhalb der Verwendungszwecke des privaten Verbrauchs. Obwohl auch heute noch am meisten für Nahrungs- und Genußmittel ausgegeben wird (pro Kopf der Bevölkerung), geht der prozentuale Anteil dieser Ausgaben stetig zurück:

Tabelle 4

Der private Verbrauch in der BRD

	1960	1965	1970
Priv. Verbrauch insges. in Mrd. DM	172,43	258,67	370,33
Anteil der Nahrungs- und Genußmittel 1)			
abs. (Mrd. DM)	64,94	86,92	110,73
in %	37,7	33,6	29,9

1) einschl. Verzehr in Gaststätten

Quelle: Einzelhandel 1975/80, Analysen - Perspektiven - Strukturpolitischer Ansatz, Hrsg.: Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel GmbH in Verbindung mit der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels, Köln, 1972, S. 99

Diese Tendenz wird sich aller Wahrscheinlichkeit nach auch in Zukunft bis hin zu einer heute noch nicht feststellbaren Untergrenze fortsetzen.[3] Es kann angenommen werden, daß der Bereich Nahrungs- und Genußmittel auch weiterhin eine Spitzenposition einnehmen wird, nicht jedoch, ohne daß innerhalb dieses Sektors weitreichende Veränderungen bzw. Verla-

1) sowie durch die erhöhten Aufwendungen für Wohnungsmieten
2) einschließlich Bäcker und Fleischer. Zahlen entnommen aus: Stat. Bundesamt, Fachserie N ..., a.a.O., S. 15
3) Vgl. dazu auch o.V.: Die Gesellschaft verändert den Einzelhandel, in: LZ, Nr. 8 vom 22.2.74, S. 64 ff

gerungen stattfinden (z.B. Übergang zu höherwertigen, gehaltvolleren Lebensmitteln, zu Tiefkühlkost und Fertiggerichten).

B. Die strukturellen Veränderungen im Handel

Bei der Umsetzung des Marketing-Gedankens von der Theorie in die Praxis fiel zweifellos der Industrie eine Pionierrolle zu. Sie hat sich in der komplizierter werdenden Absatzsituation als erste bemüht, alle betrieblichen Funktionen am Markt auszurichten. Die Hersteller sind jedoch auf den Handel als Distributionskanal ihrer Waren angewiesen, da sie selten Bereitschaft zeigen, die absatzwirtschaftlichen Aufgaben des Handels selbst zu übernehmen. In den fünfziger Jahren galt der Absatzmittler lediglich als der Verteiler, der ausgegliederte Vertriebsbereich, der kleine Bruder oder der verlängerte Arm des Herstellers. Er war auf Grund seines veralteten Geschäftsgebarens und seines mangelhaften know-hows nicht mehr als ein "Erfüllungsgehilfe" der Industrie[1]. Diese versäumte es, das einseitige Abhängigkeitsverhältnis dazu zu nutzen, den Handel von der Interessengleichheit der Hersteller und Wiederverkäufer zu überzeugen und so die vorhandene vorteilhafte Ertragslage langfristig zu sichern. Tiefgreifende Strukturwandlungen, die eine wesentliche Erstarkung des Handels zur Folge hatten, veränderten jedoch das Verhältnis beider Marktpartner zueinander:

Der Hersteller trifft heute nicht mehr auf eine Vielzahl von Einzelhändlern, die als Isopolisten mehr oder minder von ihm abhängig sind. Er hat es vielmehr mit -aus seiner Sicht- unbequemen, weil anspruchsvollen Gesprächspartnern zu tun, so daß eher die Industrie in einer schwächeren Verhandlungsposition zu sein scheint. Dieser Wandlungsprozeß im Handel, der Groß- und Einzelhandel gleichermaßen erfaßte und noch nicht abgeschlossen ist, wird durch eine Reihe von Tendenzen gekennzeichnet, die im folgenden zusammenfassend dargestellt werden.

---

1) Vgl. Nieschlag, Hans: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 2. Aufl., Berlin, 1972, S. 334

1. Der Konzentrationsprozeß im Handel

Die auffälligste Erscheinung im Strukturwandel der Handelsseite ist der Konzentrationsprozeß. Die rückläufige Entwicklung des Unternehmensbestandes im Einzelhandel[1] zeigt daneben einen Trend zu größeren Umsatzeinheiten. Während in den Umsatzgrößenklassen bis 250.000 DM pro Jahr ein deutlicher Rückgang in der Zahl der Betriebe zu verzeichnen ist, haben alle übrigen Klassen, vor allem ab 500.000 DM Jahresumsatz, einen beachtlichen Zuwachs erhalten. Hierbei ist jedoch auch das Hineinwachsen in die nächsthöhere Klasse zu berücksichtigen. Als Gründe für diesen "Gesundschrumpfungsprozeß" lassen sich unter anderem anführen: der rigorose Preiswettbewerb, "non price competition", Standortentwertungen, Kapitalbeschaffungsschwierigkeiten und persönliche Ursachen.

Diese Entwicklung wird sich in der Zukunft noch verstärkt fortsetzen. Im Lebensmitteleinzelhandel hat beispielsweise fast jeder zweite Inhaber eines Kleinbetriebes die Absicht, sein Geschäft im Laufe der Zeit aufzugeben[2]. Gerade in Betrieben mittlerer Größe besteht darüber hinaus die Gefahr, daß der Händler die Managementprobleme seiner durch ihn allein kaum überschaubaren Unternehmung nicht zu lösen vermag.

Von 1970 bis 1985 schätzt TIETZ die Abschmelzung im Lebensmitteleinzelhandel auf weitere 50.000 Unternehmen[3]. Die Zahl der Betriebe wird weniger stark zurückgehen, da die Filialisierung an Bedeutung gewinnt. Außerdem wirken Kooperationsbestrebungen verlangsamend auf die skizzierte Entwicklung; auf lange Sicht werden sie jedoch eine Konzentration nicht verhindern können.

---

1) Vgl. oben S. 20, Fußnote 3
2) Vgl. o.V.: Die Lage der Kleinbetriebe des Einzelhandels in der BRD, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln, 24. Jg., Heft I, Jan. 1972, S. 1
3) Vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, a.a.O., S. 693

Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist darauf hinzuweisen, daß diese Entwicklung nur zu geringen sozialen Härten führen wird. Einmal haben viele Einzelhändler, die ihr Unternehmen aufgeben, keine Nachfolger, da ihre Kinder in andere Berufe abgewandert sind. Zum zweiten bietet die Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels Umschulungsmöglichkeiten an. Für nicht umschulungsfähige Händler wird eine Gewährung von durch öffentliche Mittel geförderten Renten erwartet. Aus diesen Gründen hält der Verfasser Stützungsmaßnahmen (Erhaltungsinterventionen), die oftmals gefordert werden, für falsch. Sie würden lediglich eine geringere Produktivität bedeuten und stärkeren wirtschaftlichen Fortschritt verhindern, ohne den Prozeß ganz aufhalten zu können.

2. Die Entwicklung der Betriebsformen

Da der Begriff der "Betriebsformen" bisher in der Wissenschaft nicht einheitlich verwandt wird, muß hier auf (bewährte) Vorstellungen der Praxis zurückgegriffen werden. Dort trennt man vor allem nach unterschiedlichem Kapitaleinsatz, Sortimentsgestaltung, Betriebsgröße und Grad der innerbetrieblichen Entscheidungskonzentrierung. Die strukturellen Wandlungen nach Betriebsformen sind aus Tabelle 5 zu entnehmen.

Der Anteil der nicht organisierten Einzelhändler geht stark zurück. Gleichzeitig haben die Marktanteile der Konzentrationsformen zugenommen[1]. Hierbei sind vor allem die Filialbetriebe, die Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser und die Verbrauchermärkte mit ihrem überproportionalen Wachstum zu erwähnen, während der Anteil der Konsumgenossenschaften relativ konstant geblieben ist. Auch die Kooperationsformen des Handels[2] konnten sich weiter durchsetzen. Bedingt durch die

---

1) Zu den Konzentrationsformen zählen Waren- und Kaufhäuser, Filialbetriebe, Konsumgenossenschaften, der Versandhandel, Einheitspreis- und Kleinpreisgeschäfte, Verbrauchermärkte. Vgl. hierzu: Disch, Wolfgang: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, Köln und Opladen, 1966, S. 86

2) Als Kooperationsformen werden Vereinigungen von Händlern bezeichnet, die sich unter weitgehender Wahrung ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit zu einer Gemeinschaft zusammenschließen. Die wichtigsten Zusammenschlüsse sind die freiwilligen Ketten und die Einkaufsgenossenschaften.

Tabelle 5

Struktur des Lebensmitteleinzelhandels nach Betriebsformen

Umsatzanteile in Prozentsätzen

Betriebsform	1960	1964	1968	1975
Großbetriebsformen	15,3	16,7	22,0	31
darunter				
Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser	1,3	1,8	3,0	5
Filialunternehmen	8,2	9,4	10,3	13
Konsumgenossenschaften	5,8	5,3	5,4	6
Verbrauchermärkte und C & C-Lager 1)	-	0,2	3,3	7
Zusammenschlußformen des mittelständischen Einzelhandels	40,4	50,2	49,1	45
darunter				
Edeka- und Rewe-Geschäfte	16,8	18,2	17,1	15
Mitgliedsfirmen freiwilliger Ketten	23,6	32,0	32,0	30
Sonstige				
darunter				
Nichtorganisierte Einzelhändler	13,0	2,2	1,7	1
Bäckereien und Fleischereien	31,1	30,5	26,9	23
Versandhandel 2)	0,2	0,3	0,3	0,2
Nahrungs- und Genußmitteleinzelhandel insgesamt	100	100	100	100

1) Nur Letzverbrauchergeschäfte
2) Sortiments- und Fachversender

Quelle: Händler, Ursula: Vademecum der wichtigsten Handels- und Wirtschaftsdaten, Hrsg.: Rudolf A. Oetker Zentralverwaltung, Abteilung Marketing/Dokumentation, o.J., S. 221/2

straffe Organisation und Steuerung durch Zentralen treten die kooperativen Gruppen des Handels als Einheit auf dem Markt auf. Ihre Entstehung kann daher auch als Teil des Konzentrationsprozesses gesehen werden. Als Ergebnis dieser Entwicklung waren 1969 bereits über 85 % der Einzelhandelsgeschäfte in irgendeiner Form organisiert[1].

Innerhalb der Handelsunternehmen ist ein Trend zu wenigeren, aber größeren und leistungsfähigeren Betriebseinheiten erkennbar. Der Zwang zur Schaffung optimaler Unternehmensgrößen und Rationalisierungsbestrebungen hat zu dieser Selektion geführt.

3. Der Trend zur Selbstbedienung

Als ein weiteres wichtiges Element der Wandlungen auf der Handelsebene, das für die veränderten Beziehungen zwischen Absatzmittlern und Industrie verantwortlich ist, sei die Entwicklung der Selbstbedienung angeführt.

Deutlichstes Beispiel für die erwähnten Rationalisierungsbestrebungen ist der Versuch, über verstärkten Einsatz der Selbstbedienung die Lohnkosten drastisch zu verringern. So erhöhte sich zwischen 1960 und 1973 die Zahl der SB-Geschäfte von 17.132 auf 80.552 (jeweils Anfang des Jahres)[2] und damit auf rund 65 % der Gesamtzahl der Einzelhandlungen. Gleichzeitig tätigten diese Geschäfte ca. 80 % des Gesamtumsatzes. Interessant in diesem Zusammenhang ist auch das Aufkommen der Supermärkte[3]. Ihre Zahl erhöhte sich von 250 im Jahre 1960 auf 2.396 am 1.1.1972[4]. In jüngerer Zeit etablieren sich in starkem Maße Verbrauchermärkte mit noch größeren Angebotsflächen (ab 1.000 qm Verkaufsfläche) und brei-

---

1) Vgl. Händler, Ursula: Vademecum ..., a.a.O., S. 223. Heute kann der Anteil nicht-organisierter Händler auf unter 10 % geschätzt werden (der Verf.)
2) Zahlen aus: o.V.: Weniger Verkaufsstellen und größere Verkaufsflächen, in: LP, Nr. 4, 1973, S. 278
3) Ein Supermarkt ist ein SB-Geschäft mit mindestens 400 qm Verkaufsfläche. Vgl. SB-Entwicklung in Zahlen, Hrsg.: Institut für Selbstbedienung (ISB), August 1969/70, Köln, S. 56
4) Vgl. Report 72/73 der LZ, a.a.O., S. 335

tem, warenhausähnlichem Food- und Non-Food-Sortiment. Am 1.1.73 bestanden in der BRD 834 Unternehmen dieser Art[1].

Das SB-Prinzip erfordert größere und besser ausgestattete Verkaufsräume und - als Folge - einen höheren Kapitaleinsatz. Aus dem einstmals lohnintensiven Lebensmittelhandel ist so ein kapitalintensiver Handelszweig geworden.

Dieser kurze Abriß mag genügen. Lediglich ein bezeichnendes Ergebnis der strukturellen Wandlungen und ein überzeugender Beweis für die teilweise Verlagerung der Marktmacht von der Industrie zu den großen Absatzmittlern sei zusätzlich angeführt: Unter den 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen sind 1971 bereits 25 Handelsbetriebe zu finden gewesen[2].

---

1) Vgl. o.V.: Weniger Verkaufsstellen ..., a.a.O., S. 278
2) Vgl. Thies, Gerhard: Die Industrie als marktstrategischer Partner ..., a.a.O., S. 83

C. Das Umdenken des Handels

Konform mit der wirtschaftlichen Erstarkung der Handelsunternehmen vollzog sich als Anstoß ebenso wie als Folge ein Umwandlungsprozeß im Denken der Betriebe. Während einerseits die existenzbedrohende Konzentration kleine Händler zu äußerstem Rationalisierungsdenken zwang, entwickelten die aus der Konzentration entstehenden Marktführer ein ausgesprochen aggressives Marketing. Man zögerte nicht, die errungene Marktmacht gegenüber den Zulieferern entsprechend einzusetzen. Heute verhandeln nicht mehr einzelne Groß- und/oder Einzelhändler mit wirtschaftlich potenteren Industrieunternehmen. Durch die Übertragung von immer mehr Funktionen von der Einzelhandelsstufe auf die regionalen Großhandelsstufen und von diesen auf die Zentralen wächst z.B. das Marktgewicht der Gruppen stetig. Die Dispositionszentralen sowie die organisierten (regionalen) Großhändler können sich in Verhandlungen mit den Herstellern auf die beachtliche Einkaufsmacht ihrer Gruppe berufen. Sie sind zu zumindest gleichberechtigten Partnern geworden.

1. Wettbewerb von Handelsunternehmen untereinander und die Neuorientierung der Sortimentspolitik

Ein wesentliches Ergebnis der beschriebenen Strukturwandlungen ist der verschärfte Wettbewerb der einzelnen Handelsunternehmen untereinander. Für seine Analyse eignet sich das Konzept des Regalplatz-Wettbewerbs.

Auf der untersten Handelsebene konkurrieren als Anbieter des Regalplatzes die Leiter einzelner Geschäftseinheiten (z.B. der Filialen und die Einzelhändler) um die Wirksamkeit ihrer Angebotsflächen. Ihre jeweiligen direkten Konkurrenten sind die benachbarten Geschäfte, die einer anderen Handelsorganisation angehören. Daneben findet dieser Wettbewerb auch auf regionaler und nationaler Ebene statt, da auf Grund der Funktionsübertragung der Großhandel und die Zentrale die Dispositionsstellen für die Gesamtheit des Regalplatzangebotes sind.

Die Wirksamkeit des Regalplatzes zeigt sich in der Stärke bzw. Intensität der Hersteller-Nachfrage[1]. Hierfür sind jedoch Qualität und Quantität der Kunden (Verbraucher) eines Geschäftes wesentliche Bestimmungsfaktoren. Daher richten sich die Differenzierungs- und Profilierungsbestrebungen des Handels auch vorwiegend an die Verbraucher. Diese Konkurrenz ist "zugleich Wettbewerb ..... um das Bieten besserer Absatzbedingungen für die nachfragenden Hersteller"[2]. Daneben hat die Knappheit des Regalplatzes den Wettbewerbsdruck auf der Handelsstufe noch verschärft. Bestand 1950 das Sortiment eines Lebensmittelgeschäftes noch aus rund 350 Artikeln, das eines Filialgeschäftes aus 700, so mußte 1972 eine Filiale bereits zwischen 3.000 und 5.000 Produkte führen. Das durchschnittliche Sortiment der Lebensmittelgeschäfte umfaßt heute ca. 3.100 Artikel[3].

Jede Erweiterung der Verkaufsfläche und damit des Regalplatzangebotes erfordert einen hohen Kapitaleinsatz. Solche Investitionen werden jedoch nur getätigt, wenn ein entsprechend hoher zusätzlicher Gewinn je Flächeneinheit zu erwarten ist, da sonst wiederum die Konkurrenzfähigkeit leidet. Bei den geringen Zuwachsraten des Lebensmittelverbrauches bietet z.B. eine Vertiefung des Sortiments wenig Möglichkeiten zur Gewinnverbesserung. Sie kann jedoch über eine Substituierung einzelner Produkte durch Artikel mit größerer Umschlaggeschwindigkeit erreicht werden, ohne dem Zwang zu neuen Regalplätzen zu erliegen[4].

Hier zeigt sich einer der grundlegenden Wesensunterschiede zwischen Hersteller und Handel. "Die Industrieproduktion ist in der Regel spezialisiert ....., die Handelsfunktion ist warenmäßig universalisiert (mehr oder weniger breites Sortiment) und daher relativ beweglich"[5]. Beide sind zwar am Absatz des

---

1) Vgl. Hansen, Peter: Regalplatz-Wettbewerb, Aktionsanalytische Betrachtung der Hersteller-Händler-Beziehung, in: BFuP, Nr. 7/8, 1969, S. 401
2) Ebenda, S. 401
3) 1973 betrug die durchschnittliche Artikelzahl 3.093 (1972 = 3.102). Vgl. o.V.: Das Geschäft des Jahres 1973, in: LZ, Nr. 6 vom 8.2.74, S. 16
4) Die dennoch wachsenden Verkaufsflächen dienen hauptsächlich der Sortiments-Verbreiterung im Non-Food-Bereich
5) Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 2

gleichen Produktes interessiert, ihr jeweiliges Engagement ist aber unterschiedlich stark. Der Handel hat normalerweise seine Raumkapazität voll ausgenutzt und kann einer neuen Ware nur dann einen Regalplatz bieten, wenn er eine alte Ware des gleichen Sortiments ausgliedert[1]. "Fast runners", sich schnell umschlagende Produkte, die bei relativ geringen Spannen einen attraktiven Endverbraucherpreis ermöglichen, sind daher die Forderung des Handels. Nur wenn ein Produkt eines Herstellers diesen Anspruch erfüllt, bleibt die vor Jahren noch grundsätzlich vorhandene starke Loyalität zum Hersteller oder seiner Marke bestehen. Kann ein Produkt diesem Wunsch nicht nachkommen, wird es problemlos durch eines der zahlreichen Substitutionsprodukte ersetzt. Es zeigt sich, daß in zunehmendem Maße der Hersteller vom Erfolg "seines" Artikels abhängig wird und durch eigene Konzeptionen der Handelsorganisationen "verwundbar" ist. Bedingt durch den Konkurrenzdruck wird die Nachfrage des Handels immer elastischer und neben das Hersteller- tritt das Handels-Marketing.

2. Das Aufkommen von Handelsmarken

Als ein Element der neuen Sortimentspolitik im Handel kann auch der Aufbau von Handelsmarkensystemen gesehen werden[2]. Er soll hier jedoch aufgrund seiner Bedeutung für die Beziehungen zwischen Industrie und Handel gesondert angesprochen werden. In den vergangenen Jahren forcierte der Lebensmittelhandel die Schaffung und Durchsetzung von Handelsmarken in allen Warengruppen. Im Jahre 1971 vertrieben die Handelsorganisationen 8.213 Eigenmarken, woran die Konsumgenossenschaften mit 2.734 GEG-Eigenmarken den größten Anteil hatten. Die Le-

---

1) Vgl. Diederichs, Erich H.: Auf dem Wege zur Partnerschaft zwischen Industrie- und Handelsunternehmen, Die Sortimentspolitik als Beispiel, in: Rationalisierung, Nr. 4, 1966, S. 80; sowie Hänel, Gerd: Verbraucher-Promotions - taktisches Instrument der Marketing-Kommunikation, Gestaltungsformen, Möglichkeiten und Grenzen, Diss. Berlin, 1973,S.135

2) Handelsmarken, auch Händler- oder Eigenmarken genannt, sind Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen ein Handelsbetrieb (oder eine Handelsorganisation) bestimmte Waren oder Warengruppen versieht oder versehen läßt. Der Verbraucher hat wie bei der Herstellermarke die Sicherheit, "die ihm bekannte und von ihm geschätzte Ware immer in gleicher Beschaffenheit wieder kaufen zu können". Vgl. Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 77

bensmittelabteilungen der Warenhäuser besaßen dagegen nur 89 Marken[1]. Insgesamt betrug der Handelsmarkenanteil am Gesamtumsatz des Lebensmittelumsatzes 25 %[2]. Der Vorsprung der traditionellen Markenartikel ist dagegen, obwohl ihr Marktanteil ebenfalls stieg, auf 9 Prozent-Punkte geschrumpft[3].

Für die Zukunft ist eine Fortsetzung dieser Entwicklung zu erwarten. Gerade auch durch die zum 1. Januar 1974 erfolgte Aufhebung der Preisbindung wird das Instrument "Preis" vom Handel noch intensiver eingesetzt werden. Damit gewinnen die wettbewerbspolitischen Aufgaben der Handelsmarken,

- Differenzierung vom Preisniveau der Markenartikel,
- Straffung der Sortimente,
- Differenzierung vom Angebot der Konkurrenz,
- Einflußnahme auf Qualitätsniveau und Entwicklung der Produkte,
- Verbesserung der Handelsspanne,

weiter an Bedeutung, und die quantitative und qualitative Aufwertung der Handelsmarken wird sich fortsetzen.

3. Wachsende Zurückhaltung des Handels gegenüber Marketingaktivitäten der Hersteller

Vergleicht man im Rahmen der skizzierten Entwicklung die Hauptziele beider Marktakteure, so wird eine weitere Folge sichtbar: Als Konsequenz des wachsenden Angebots von substituierbaren Artikeln zeigen sich immer stärkere Spannungen zwischen beiden Absatzpartnern. Die Industrie versucht allein bei Lebensmitteln

---

1) Der Anteil der Eigenmarken am Sortiment machte 1967 bei der Edeka 10 % des Umsatzes aus, bei der Rewe rund 7 %. Vgl. Laumer, Helmut: Der Markenartikelvertrieb in den Ländern der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und seine Auswirkungen auf den Wettbewerb, Berlin - München, 1970, S. 48. Die Spar führt rund 50 Eigenmarken mit über 250 Artikeln, die Afu 350, die Centra rund 200, die Végé 350. Vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 233. Kaisers Kaffee bestreitet rund 33 % und Cornelius Stüssgen über 50 % des Umsatzes mit Eigenmarken. Vgl. Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 78. Leider stehen Zahlen für die neueren Zusammenschlüsse wie die ZHG (die Zentrale Handelsgesellschaft mit ViVo, IFA und Végé), die HKG (Handelskettengesellschaft mit Centra, Union, Tip, AfU) sowie für Tengelmann-Kaisers Kaffee nicht zur Verfügung.

2) Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 233

3) Vgl. o.B.: Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im westdeutschen Einzelhandel, Hrsg.: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Abteilung Absatzwirtschaft, München, März 1970, S. 103

mit jährlich über 1.000 Artikeln die Ladenregale zu stürmen und bietet im Durchschnitt täglich 3 bis 5 Sonderaktionen[1]. Es ist daher wenig verwunderlich, daß der Handel solchem Verhalten gegenüber feindlich - zumindest jedoch zurückhaltend - eingestellt ist[2]. Einmal ist er völlig überfordert und nicht in der Lage, diese Flut von Produkten unterzubringen, zum anderen kann er natürlich die Situation eines fast vollständigen Einkäufermarktes nutzen, um für ihn optimale Preiskonditionen zu fordern. Diese "Maxime des minimalen Preises" wiederum beklagt ihrerseits die Industrie. Sie übersieht dabei jedoch, daß die relative Homogenität der konkurrierenden Artikel einer Produktgattung den Handel förmlich dazu zwingt, eine Produktdifferenzierung über den Preis herbeizuführen, da er sonst nur wenige Präferenzen schaffen kann. Es bleibt im Kampf um Leistungsindividualität daher nur der Preis, also Konditionen und Rabatte . Langfristige Folge dieses legitimen Verlangens ist eine ständig härter werdende ruinöse Preiskonkurrenz innerhalb der Industrie.

Der Handel betont mehr und mehr, das "wheeling und dealing", das "tust Du etwas für mich, tue ich was für Dich" -Denken, da er weniger auf den einzelnen speziellen Artikel angewiesen ist. Der Hersteller versucht, sein Produkt in Form von Bar- oder Naturalrabatten bei Produkteinführungen zu unterstützen und über begünstigte Plazierungen hervorzuheben.

---

1) Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Neuheiten der letzten Jahre

Neuheiten - Entwicklung Lebensmittel — Tabelle 6

	1971	1972	1973
Neue Produkte	858	703	710
Verbesserte Produkte	52	72	46
Neue Größen	76	142	85
Neue Verpackung	208	183	207
Importe	64	131	100
Neueinführungen insgesamt	1258	1231	1148

Quelle: Report 72/73 der LZ, a.a.O., S. 128; sowie o.V.: Neuheiten Jahresrückblick 1973, in: LZ, Nr. 5 v.1.2.74, S.49

2) Vgl. zu diesen und den folgenden Ausführungen Thies, Gerhard: Die Industrie als marktstrategischer Partner ...,a.a.O.,S.84

Der Handel, der kaum noch zusätzlichen Platz in seinen Regalen findet, ist am Displaymaterial für ein einzelnes Produkt nicht interessiert (im Durchschnitt wechselt er alle 11 Tage die aufgestellten Displays. Nur 40,3% des zur Verfügung gestellten Materials findet Verwendung)[1].

Faßt man diese Probleme vergröbernd zusammen, so fühlt sich der Handelsbetrieb überfordert, unverstanden und übergangen. Der Hersteller dagegen hält den Handel für rücksichtslos, er sieht in ihm ein Problem, dem man nur zu gerne entrinnen würde.

III. Einige Schlußfolgerungen

A. Das gegenwärtige Problem in der Absatzwirtschaft

Nach Darstellung des Marktprozesses und der strukturellen Wandlungen in der Distribution, insbesondere des konstanten Wachstums der Nachfragemacht des Handels, erscheinen einige zusammenfassende Bemerkungen geboten, bevor Möglichkeiten des Ausgleichs untersucht werden können.

Zunächst ist festzuhalten, daß die Erstarkung des Handels für die Industrie eine Reihe von Vorteilen hat. Der einzelne Hersteller trifft in seinen Verhandlungen auf bedeutende und leistungsstarke Geschäftspartner. Diese ordern im Vergleich zu früheren Jahren in größeren Mengen und frühzeitiger. Ihre Bonität steht in aller Regel außer Frage.

Gleichzeitig sind die Handelsunternehmen aber - wie bereits erwähnt - zu unbequemeren und anspruchsvolleren Kunden der Industrie geworden, die diesen Wandel bisher nicht recht erkannt hat.

Die Nahrungsmittelindustrie betrieb in der Vergangenheit gegenüber dem Handel kein Marketing.[2] Vielmehr waren die Strategien nur auf für den Hersteller interessante und rationelle Produkte abgestellt. Die "Überschwemmung" der Regale durch diese Kon-

---

1) Vgl. Thies, Gerhard: Die Industrie als marktstrategischer Partner ..., a.a.O., S. 84
2) Vgl. Maucher, Helmut: Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel, in: Der Verbraucher, Nr. 22/1971, S. 8 ff

zeptionen wurde bereits erwähnt. Infolge der Gruppenbildung im Handel jedoch dürfte diese Art des industriellen Vertriebs heute sicherlich der Vergangenheit angehören. "Was bleiben wird in der Marketingkonzeption der Hersteller, ist das Bemühen um die erfolgreiche Plazierung neuer, den Bedürfnissen der Konsumenten entsprechender Produkte, ist das Streben nach Produkt- oder Markenprofilierung, ist der zweigleisige Kommunikationsweg, ist weiterhin eine ausgeprägte Diversifikationsstrategie und eine differenzierte Vertriebspolitik, um hier nur die wichtigsten Schlagworte des modernen Lebensmittelmarketing der Industrie zu nennen"[1].

Dem einzelnen Hersteller stehen heute Handelsorganisationen mit eigenen Marketingstrategien gegenüber. So definiert Diederichs beispielsweise die Zielfunktionen der Edeka folgendermaßen: "Schaffung von leistungsstarken und marktorientierten, insbesondere im Sortiment nach Verbraucherwünschen und -notwendigkeiten aufgefächerten EH-Unternehmungen an verbrauchernahen Standorten, die dem Kaufmann mit seiner in die Handelsgruppe integrierten Selbständigkeit künftige Expansionschancen im Wettbewerb mit konkurrierenden Vertriebsformen geben ..... Intensivierung und Ausbau von rationell organisierten GH-Unternehmen im nationalen Verbund, die außer Warenleistungen den angeschlossenen Einzelhandelskaufleuten ein umfassendes Sortiment an Dienst- und Betreuungsleistungen zur Verfügung stellen mit dem Nahziel einer full-service-Großhandlung. Somit kann der Kaufmann immer stärker für das Verkaufen im eigentlichen Sinne frei werden und auf diese Weise zur Rationalisierung der Distribution im Verbund mit seinem Großhandelsunternehmen beitragen"[2].

---

1) Dichtl, Erwin: Gemeinschaft im konkreten Fall, in: LZ, Nr. 15, vom 14.4.72, S. 4
2) Diederichs, Erich: Industrie und Handel im Marketing-Mix, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 1/1971, S. A 6

Dichtl weist im Rahmen seiner Darstellung der Politik der großen Handelsorganisationen auf sieben Programm-Merkmale hin:[1)]

- Differenzierte Ansprache der Kunden über das Sortiment
- Profilierung des Gruppenimages
- Rationeller Einkauf durch weitere Einkaufskonzentration
- Verankerung der Marketingstrategien in der Management-Zentrale des Handels
- Intensivierung der Pflege des Frischwarensortiments
- Straffung und Koordinierung der Handelsmarken
- Diversifizierung des Leistungsprogramms.

Vergleicht man die Marketingkonzeption von Industrie und Handel, so lassen sich die Konfliktbereiche unschwer erkennen. Auf das unterschiedliche Marketing-Mix von Industrie, Großhandel und Einzelhandel sei an dieser Stelle nur hingewiesen[2)]. Hier sollen lediglich die Zielabweichungen beim Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums von Hersteller und Handel beispielhaft angesprochen werden[3)].

Abbildung 3 kann nur allgemeine Tendenzen aufzeigen, einzelne Hersteller- bzw. Handelsunternehmen mögen durchaus Marketingziele verfolgen, die von den in der Übersicht dargestellten Zielen abweichen. Insgesamt zeigt sie jedoch, daß in vielen Bereichen die Beziehungen zwischen Industrie und Handel gestört sind. Die gegenwärtige Situation ist gekennzeichnet durch "eine völlig'ungeordnete' Distribution, einen Wirrwarr in den Absatzkanälen und Preissystemen und wahllos errichtete neue Vertriebswege"[4)], die die Leistungsfähigkeit des Distributionsapparates und damit auch der Produktionsstufe und der gesamten Volkswirtschaft in starkem Maße beeinträchtigen (vgl. Abb. 3):

---

1) Vgl. Dichtl, Erwin: Gemeinschaft ..., a.a.O., S. 10
2) Vgl. dazu Stadler, Marinus: Marketing 65 - heute - morgen, in: Marketing Journal, Nr. 2/1972, S. 120 f
3) Vgl. hierzu im einzelnen Trütschler, H.: Spannungsfeld Handel/Hersteller, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 2/1973 S. A 26
4) Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 21

Abbildung 3

Unterschiedliche Ziele von Hersteller- und Handelsunternehmen im Rahmen des absatzpolitischen Instrumentariums

Herstellerziele	Handelsziele
Angebotspolitik	
aktive, ständige Innovationspolitik	Produktkonstanz, Einführung neuer Produkte nur bei hoher Erfolgsträchtigkeit
Aufbau von Produkt- und Markenimages (evtl. unter einem Markendach als Programmziel)	Forcierung des Gesamtimages als Profilierungskraft
Distribution des gesamten Programmes und Diversifikation	Beschränkung auf zielgruppen- und segmentkonformes Sortiment (Bedarfsbündelung), nur fast-runner
Produktbezogene Aktivitäten und Aktionen (auch preislich)	sortimentsbezogene Aktivitäten und Aktionen (auch preislich)
Herstellermarken	Handelsmarken, Herstellermarken
Abbau überhöhter Spannen	Konditionen-Druck, Spannen-Denken
hohe Einführungspreise zur Imagebildung	niedrige Einführungspreise zur Marktdurchdringung
Distributionspolitik	
kontinuierlicher Absatz und hohe Bestellmengen	absatzabhängige schnelle Lieferung des Herstellers, kleine Mengen
große Service-Leistungen des Handels	Beteiligung des Herstellers am Service
verschiedene Vertriebswege, optimale Distributionsdichte	Alleinvertretungsansprüche
Priorität für wachstumsträchtige Handelsformen	Gleichbehandlungsforderung
Kommunikationspolitik	
Produktwerbung national	Firmenwerbung lokal/regional
geschlossene Konzeption zur Produktimageschaffung	geschlossene Konzeption zur Firmenimageschaffung
werbewirksame Verpackung	funktionsgerechte Verpackung
bevorzugte Plazierung	sortimentsgerechte Plazierung
keine Förderung von Konkurrenzprodukten am Point of Purchase	Förderung aller Produkte im Rahmen der eigenen Konzeption

Marketing steht verankert im gesellschaftlichen Umfeld. Es ist daher eine vorrangige Aufgabe der Wissenschaft, es herauszulösen aus dem rein betriebswirtschaftlichen und gewinnorientierten Ansatz, und sich zu bemühen, Kompromißlösungen zwischen unternehmerischem Nutzen und gesellschaftlichen Kosten zu finden. Das bedeutet auch für die Praxis, daß im Rahmen der Entwicklung von Strategien nicht nur nach für Hersteller und Handel interessanten und rationellen Produkten zu suchen ist, sondern auch gesamtwirtschaftlich sinnvollere Angebote notwendig sind. Es ist beispielsweise ernsthaft die Frage zu stellen, ob es volkswirtschaftlich vertretbar und rational ist, mehrere hundert Markenartikel-Vertreter einige Wochen durch ihre Verkaufsbezirke zu schicken, allein um des potentiellen Umsatzerfolges eines Produktes willen. Direkt verknüpft mit dieser - zugegebenermaßen - etwas provokativen Frage ist die Notwendigkeit des Suchens von Alternativen.

Vor Behandlung der nach Meinung des Verfassers erforderlichen vertikalen Koordinierung der Aktivitäten von Industrie und Handel seien zunächst einige grundsätzliche Möglichkeiten der Reaktion der Hersteller auf die veränderten Gegebenheiten in der Distribution aufgezeigt.

B. Einige grundsätzliche Reaktionsmöglichkeiten der Industrie auf die veränderten Verhältnisse in der Distribution

Es ist nicht zu erwarten, daß "die Industrie vor dem kräftig aufstrebenden Händlermarketing die Segel streichen und diesem das Feld überlassen wird"[1]. Die Hersteller müssen und werden vielmehr bestrebt sein, die tatsächlichen und potentiellen Märkte ihrer Erzeugnisse zu analysieren, zu erschließen und zu pflegen. Sie werden weiterhin auf den Handel Einfluß nehmen und ihre Produkte auf dem Weg zum Verbraucher weitgehend unter ihrer Kontrolle zu halten versuchen. Die skizzierten Fortschritte und Erfolge der Handelsseite werden die Hersteller zu vermehrten Anstrengungen führen. Beispielhaft seien einige denkbare Alternativen angeführt.

---

1) Nieschlag, Robert: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 335

1. Direktvertrieb

Über den Absatz von Herstellern unmittelbar an Letztverbraucher unter Umgehung des Groß- und Einzelhandels im Wege des door-to-door-selling oder eigener Verkaufsnetze kann ein gewisser Schutz vor übersteigerter Nachfragemacht der Absatzmittler erreicht werden. Die erste Möglichkeit haben z.B. Avon Cosmetics, München, Electrolux, Hamburg, und Vorwerk u. Co. Elektrowerk, Wuppertal, gewählt. In einem Arbeitskreis, dem 13 Unternehmen dieser Art angehören, die 1971 knapp 1 Milliarde DM umsetzten[1], will man die vorhandenen Vorurteile der Bevölkerung gegenüber dem door-to-door-selling vermindern und das Image dieses Absatzweges verbessern. Allerdings gilt für dieses Vertriebsprinzip, wie auch für das der eigenen Verkaufsnetze, daß sie nur für abgerundete Spezialsortimente geeignet sind. Lediglich über Gemeinschaftsläden oder Arbeitsgemeinschaften wäre es möglich, komplementäre Bedarfe zu befriedigen. Damit aber ist dieses System nur für wenige Produktgruppen anwendbar und auf Grund der grundsätzlichen sonstigen betriebswirtschaftlichen Probleme (wie z.B. hoher Kapitalbedarf, geringe Distributionsdichte, Handlungskosten usw.) ohnehin keine wirkliche Alternative für die Mehrzahl der industriellen Hersteller.

2. Stärkere Innovationsorientiertheit der Industrie

In wachsendem Maße versuchten bereits in der Vergangenheit die Hersteller über das Anbieten neuer Produkte die Nachfragemacht des Handels zu überwinden. Durch intensive Informations- und Aquisitionswerbung sollten und sollen die Erzeugnisse vorverkauft werden und einen Pull-Effekt beim Absatzmittler erwirken. Allerdings werden ca. 2/3 aller Kaufent-

---

1) Nieschlag, Robert: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 335, Fußnote 51

scheide spontan im Ladenlokal des Handels gefällt[1], so daß der Versuch der Vorverkaufswerbung keine uneingeschränkte Durchschlagskraft besitzt.

Außerdem wird es für die große Mehrzahl der Hersteller kaum möglich sein, ständig Neuerungen anzubieten. Vielmehr zeigen Vergangenheit und Gegenwart, daß Differenzierungen, Heterogenisierung und neue Verpackungen einen Großteil der "Neuprodukte" ausmachen[2]. Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß sich die Hersteller auf diese Weise ständig gegenseitig in Zugzwang versetzen, da ihre Produkte auch weiterhin substituierbar bleiben und sie lediglich die Zeitspanne verringern, die ein Erzeugnis am Markt verbringt (Dauer des Lebenszyklus). In solchen kurzfristigen Vorteilen einer Produktinflation jedoch kann ein Ausgleich zur Nachfragemacht nicht gesehen werden. Dieses Vorgehen ist auch aufgrund der volkswirtschaftlichen Kosten abzulehnen.

3. Diversifikation

Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogrammes einer Produktionsunternehmung in Bereiche, in denen sie bisher nicht tätig war, kann als eine Möglichkeit gesehen werden, die Probleme der Nachfragemacht der Absatzmittler zu verringern. Sie stellt den Versuch dar, den Anteil der Produkte, die auf Märkten mit großer Nachfragemacht angeboten werden, im Verhältnis zum Gesamtangebot des Herstellers zu verkleinern. Außerdem ist die Diversifikation ein wichtiges Instrument der Risikostreuung.

Allerdings kann die Betätigung auf anderen lukrativen Märkten oftmals nur von kapitalkräftigen Anbietern genutzt werden. Sie führt weiterhin zu wachsendem Wettbewerbsdruck in den neuen Absatzgebieten und ist gewöhnlich mit der Notwendigkeit

---

1) Vgl. o.V.: Most like it hot: Markenartikler zum Thema Verkaufsförderung - Tendenz steigend, in: A+I - Aktueller Informationsdienst, 31. Woche, 2.August 1971, S. 6. Diese Rate lag 1964 noch bei ca. 40%. Vgl. Friedrich, Hans: Der Kampf um die Logenplätze, in: Absatzwirtschaft, Heft 21, 1. Novemberausgabe, 1964, S. 1337

2) Vgl. oben S. 33, Fußnote 1

des Findens erfolgversprechender Innovationen verbunden (s.o.). Schließlich ist im Rahmen des Nahrungs- und Genußmittelbereiches diese Möglichkeit ohnehin nicht gegeben: Lediglich in wesensfremde Sektoren könnte diversifiziert werden.

4. Aufbau von Franchise-Systemen

Im Gegensatz zu Mellerowicz[1] versteht der Verfasser unter Franchising nicht eine spezielle Form der vertikalen Kooperation, sondern eine langfristige und enge vertragliche Bindung zwischen Kontraktgeber (Franchisor) und Kontraktnehmer (Franchisee). Da sich der Händler verpflichtet, sein gesamtes vertriebliches Vorgehen einer bestimmten, vom Hersteller verbindlich festgelegten Konzeption unterzuordnen, kann nicht mehr von Kooperation gesprochen werden[2]. Der Franchisee ist in seinen absatzpolitischen und vielfach in anderen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen zumindest eingeschränkt, worauf auch Knigge hinweist, wenn er vom "teilweisen Verlust wirtschaftlicher Selbständigkeit" spricht[3].

Der Aufbau von Franchise-Systemen scheidet jedoch gerade in der Nahrungsmittel- und Genußmitteldistribution als Ausgleichsmaßnahme der Hersteller aus, da die Vertriebsbindung nur bei einem spezialisierten Waren- und/oder Dienstleistungsangebot möglich ist. Kein Absatzmittler des Lebensmittelbereiches wird sich daher bereit finden, sein Gesamtsortiment zugunsten einer engen Produktpalette aufzugeben.

---

1) Vgl. Mellerowicz, Konrad: Franchising - eine neue Vertriebsform, in: Markenartikel, Nr. 9/1971, S. 371
2) Vgl. dazu die Diskussion des Begriffes der Kooperation auf S. 45 ff
3) Vgl. Knigge, Jürgen: Franchising - Erfolgsformel für wirtschaftliche Partnerschaft, in: Junge Wirtschaft, Nr. 1/1973, S. 44

Außerdem dürfte die notwendige enge Distributionsdichte und damit ein wesentlicher Teil des Absatzpotentials verloren gehen[1].

5. Kooperative Maßnahmen auf der Produktionsstufe

An dieser Stelle sollen zusammenfassend einige Ausgleichsmaßnahmen der Hersteller angesprochen werden, die alle dem Stichwort "Gegengewichtsbildung" zuordbar sind. Hierzu können unter anderem Konditionenvereinbarungen, Rabattkartelle, Abmachungen über Kapazitäts- und Investitionsbeschränkungen und Gruppenkooperationen[2] gerechnet werden. Darüber hinaus spielt als Gegengewichtsbildung auch die Oligopolisierung des Angebots eine Rolle. Allen Maßnahmen ist jedoch gemeinsam, daß sie zwar ein unproduktives Neben- oder sogar Gegeneinander auf der Herstellerseite einschränken, gleichzeitig aber in der überwiegenden Zahl der Fälle eine deutliche Tendenz zur Begrenzung des Wettbewerbs beinhalten. Sie können nicht als marktkonforme Aktionen bezeichnet werden und stoßen daher auf kartellrechtliche Probleme (insbesondere das GWB mit den §§ 1, 3, 4 und 5 Abs. 2 ist hier zu nennen).

Die Nivellierung von Macht durch Gegenmacht verursacht beim Verbraucher und der Volkswirtschaft langfristig noch größeren Schaden als das augenblickliche Ungleichgewicht. Außerdem reflektieren sich solche Kooperations- und Konzentrationsentwicklungen der Angebotsseite zwangsläufig auf der Marktstufe der Absatzmittler, so daß sie ohnehin nur einen kurzfristigen Ausgleich darstellen.

---

1) Unter der Bezeichnung "Markise-System" hat die Distributa-Marketing-Zentrale, Frankfurt, ein Franchise-System entwikkelt, das für den Lebensmittelhandel bestimmt ist. Allerdings handelt es sich beim Franchise-Geber um ein Großhandelsunternehmen. Vgl. dazu auch o.V.: Markise-System: ein völlig neuer Vertriebstyp, in: Ernährungswirtschaft, 2/1973, S. A 28. Vgl. weiter zu einer ausführlichen Darstellung o.V.: Markise - das erste Franchise-Konzept des deutschen Lebensmittelhandels im Test, in: LZ, Dokumentteil, Nr. 20 vom 18.5.73, S. XXXVI ff

2) Die Gruppenkooperation auf Herstellerebene verfolgt vor allem folgende Ziele: Sortimentsergänzung, Gemeinschaftsrationalisierung, komplementäre Bedarfsgruppenangebote und gemeinsames Marketing. Vgl. zum Begriff und Wesen der Gruppenkooperation im einzelnen Sölter, Arno: Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, in: Wirtschaft und Wettbewerb (WuW), 16. Jg., 1966, Heft 3, S. 223 ff

C. Zusammenfassung

Als Ergebnis der obigen Ausführungen läßt sich festhalten, daß die bisher geschilderten Reaktionsmöglichkeiten keine generellen und grundsätzlich gangbaren Alternativen zur gegenwärtigen Situation in der Absatzwirtschaft darstellen. Sie sind entweder aus unternehmenspolitischen oder aus volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Überlegungen keine adäquaten Wege zur langfristig positiven Veränderung der augenblicklichen Verhältnisse in der Distribution[1]. Gerade die wechselseitige und sich gegenseitig beschleunigende Blockbildung und die horizontale Kooperation bzw. Konzentration sind mit starken Reibungsverlusten und einer untragbaren Vergeudung volkswirtschaftlicher Werte verbunden.

Dieser Circulus viciosus ist nur zu überwinden, wenn die vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel zum zentralen Ansatzpunkt der Bemühungen aller Marktpartner um die Neuorientierung der Absatzwirtschaft gemacht wird. Sie kann einerseits einen übertriebenen Individualwettbewerb und andererseits eine wettbewerbspolitisch unerwünschte Konzentrationstendenz verhindern. Darlegung und Analyse dieses Phänomens ist die Aufgabe der folgenden Abschnitte dieser Arbeit.

---

1) Im Gegensatz zu der vom Verfasser geäußerten Meinung vertritt Sölter die Auffassung, daß gerade die Kooperationsbemühungen der Industrie ein gangbarer und auch marktkonformer Weg zur Überwindung der Nachfragemacht sind. Vgl. Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 28 ff

Dritter Teil

Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel

I. Wesen und Inhalt des vertikalen Marketing

A. Zum Begriff der Kooperation

1. Allgemeines

Bedingt durch einzel- und volkswirtschaftliche, soziologische, politische und technische Faktoren sind die Möglichkeiten zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit zu einem wichtigen Strukturelement in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland geworden. Auch gerade bei Klein- und Mittelbetrieben hat der Gedanke der Kooperation Eingang gefunden. Gleichzeitig wächst die Zahl der Publikationen zu diesem Komplex ständig. Dennoch kann in der Literatur von einem einheitlichen Begriffsinhalt nicht gesprochen werden[1]. Bedingt durch unterschiedliche

---

1) Vgl. zum Begriff der Kooperation u.a.: Aschoff, Albrecht: Kooperation und Gesetzgebung, in: Management international, internationale Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung, Heft 2/3, 1965, S. 289; Bidlingmaier, Johannes: Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution, Festschrift für K. Chr. Behrens, Wiesbaden, 1967, S. 354 ff; Bott, Helmut: Zwischenbetriebliche Kooperation und Wettbewerb, Diss., Köln, 1967; Gerth, Ernst: Zwischenbetriebliche Kooperation, Sammlung Poeschel, Bd. 69, Stuttgart, 1971, S. 11 ff; Gutknecht, B: Die zwischenbetriebliche Kooperation, in: Der Unternehmer, Wien, 1969, Beilage zu Heft 1/2, S. XI; Nieschlag, Robert: Der moderne Unternehmensverbund, in: Der österreichische Betriebswirt, 16. Jg., 1966, Heft 1, S. 14; Paleczek, Otto: Möglichkeiten und Grenzen der zwischenbetrieblichen Kooperation im Handwerk. Studien und Berichte des Forschungsinstitutes für Handwerkswirtschaft an der Universität Frankfurt/Main, Heft 67, 1966, S. 15; Priess, Friedrich: Kooperation im Handel, Frankfurt, 1969, S. 14 f; Rasche, Hans O.: Kooperation, Chance und Gewinn, Einführung und Leitfaden für wirtschaftliche Zusammenarbeit, Heidelberg, 1970, S. 15; Schneider, Dieter G.: Das Wesen der zwischenbetrieblichen Kooperation. Versuch einer Klärung des Begriffs, in: Der österreichische Betriebswirt, 20. Jg., Heft 1/2, S. 77 ff; Schreiber, Margret: Kooperation als Gegengewichtsbildung, Bd. 4 der Reihe: Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung, Köln, Berlin, Bonn, München, 1966, S. 87 f; Sölter, Arno: Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 236

Untersuchungsziele, Erkenntnisobjekte und divergierende Einstellungen und Überzeugungen der einzelnen Autoren weichen die gefundenen Begriffe und Termini voneinander ab. Es wäre jedoch falsch, bestimmte Definitionen grundsätzlich abzulehnen, denn "es gibt kein logischen Prinzip, um die Richtigkeit empirisch gewonnener Begriffe zu überprüfen. Begriff und Terminus haben sich zu bewähren. Erst die zweck- und gegenstandsgerechte Genauigkeit der Denk- und Sprachgebilde ermöglicht ein fruchtbares wissenschaftliches Arbeiten".[1] Jede betriebswirtschaftliche Definition hat einerseits die Forderung des Theoretikers nach wissenschaftlich fundierter Erkenntnis und andererseits die des Praktikers nach einem anwendbaren Werkzeug der Kommunikation zu erfüllen. Soll die Analyse der Realität als Basis und Ausgangspunkt der angewandten Betriebswirtschaftslehre eingesetzt werden, ist eine größtmögliche Durchdringung der Sachzusammenhänge notwendig. Voraussetzung für die Erfüllung dieses Zieles ist eine begriffliche und terminologische Differenzierung und Präzisierung des Untersuchungsgegenstandes, damit er "bestimmte Realerscheinungen hinreichend beschreibt und andere als nicht zugehörig ausklammert".[2]

2. Merkmale des Kooperationsbegriffes

Eine detaillierte Analyse der verschiedenen Kooperationsbegriffe ist nicht Aufgabe dieser Arbeit[3]. Es erscheint jedoch notwendig, die wichtigsten Wesensmerkmale der Kooperation aufzuzeigen.

---

1) Szyperski, Norbert: Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, 1962, S. 37
2) Bidlingmaier, Johannes: Begriff und Formen der Kooperation ..., a.a.O., S. 355
3) In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die Autoren der Fußnote 1, S. 44, hingewiesen.

Zunächst kennzeichnet der Begriff "Kooperation" als künstliche Wortbildung die "Zusammenarbeit von Unternehmen" im weitesten Sinne[1], wobei die Teilnehmerzahl mindestens zwei beträgt und nach oben nicht begrenzt ist[2]. Hierin ist zwar ein notwendiges aber noch kein hinreichendes Merkmal zu sehen, da es neben der Kooperation andere Aufgabenerfüllungsgemeinschaften gibt.

Daher wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur von einer Vielzahl der Autoren zusätzlich die wirtschaftliche Selbständigkeit als Kennzeichnungskriterium des Kooperationsbegriffes eingeführt[3]. Unselbständige Betriebe können nicht Partner einer solchen Zusammenarbeit sein. Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß - bedingt durch das spezifische Phänomen der Unternehmenskooperation - die Beteiligten in gewisser Weise in ihrer Entscheidungs- und Handlungsfreiheit eingeschränkt werden[4]. "Wirtschaftliche Selbständigkeit" beinhaltet daher nur die Freiwilligkeit des Beitrittes zum Kooperationsgebilde und die reale, nicht nur formale Möglichkeit eines Austrittes. Damit erstreckt sich ein Zusammenwirken nicht auf die Oberaufgaben mehrerer Unternehmen, sondern kann nur eine graduell variable Koordination von Teilaufgaben betreffen.

---

1) Das Wort "Kooperation" ist aus der lateinischen Sprache zu uns gekommen. Es setzt sich zusammen aus den Worten "cum"="mit" oder "zusammen mit" und "opera"="Arbeit"
2) Nieschlag spricht in diesem Zusammenhang dagegen nur von einer "Kooperation der Wenigen", grenzt also die Zahl der Beteiligten stark ein. Vgl. Nieschlag, Robert: Der moderne Unternehmensverbund, a.a.O., S. 14
3) Vgl. insbesondere Kosiol, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre - Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Wiesbaden, 1968, S. 28
4) In diesem Sinne auch Mommsen, Ernst: Kooperation als Weg zur Großraumwirtschaft in Industrie, Handel und Finanz, in: Wirtschaftlichkeit, 1965, Heft II, S. 5

Weiterhin müssen einer Kooperation "Vereinbarungen - gleich welcher formalen Art - zugrunde liegen".[1] Bewußt gestaltete kollektive Verhaltensweisen auf der Basis der Einigung der Partner sind daher ebenfalls konstituierend für den Begriff. Bei der überwiegenden Zahl der Kooperationsbemühungen werden die Modalitäten vertraglich geregelt.[2]

Schließlich ist die Zusammenarbeit von Unternehmen zielorientiert wie jede andere wirtschaftliche Betätigung. Daher sollte auch das Kooperationsziel als eigenständiges Merkmal des Begriffes aufgenommen werden. Eine Zusammenarbeit kann "entweder zu neuen Zielen führen, die von einem Einzelunternehmen realistischerweise überhaupt nicht erwogen werden können und/oder dazu beitragen, daß bestehende Imperative in einem höheren Maße und gegebenenfalls schneller realisiert werden, als dies es bei individuellem Vorgehen möglich wäre".[3]

Die bisher genannten Merkmale genügen zur Kennzeichnung der Kooperation, welche daher folgendermaßen definiert werden kann:

> Kooperation ist die freiwillig vereinbarte Zusammenarbeit zweier oder mehrerer wirtschaftlich selbständig bleibender Unternehmen in einzelnen oder einer Reihe von Bereichen ihres Tätigkeitsfeldes mit dem Ziel, neue Strebensrichtungen überhaupt erst und/oder vorhandene Aufgaben besser als bei individuellem Vorgehen verfolgen zu können.

Diese Begriffsbestimmung trennt die Kooperation von jenen Formen gemeinschaftlicher unternehmerischer Betätigung, die zu einer Wettbewerbsbeschränkung führen. Bei Kooperationen

---

1) Schneider, Dieter J.G.: Unternehmensziele und Unternehmenskooperation. Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvarianten, Bd. 16 der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg. Behrens und Bidlingmaier, Wiesbaden, 1973, S. 43

2) Vgl. Benisch, Werner: Kooperationsfibel - Bundesrepublik und EWG, Hrsg.: Bundesverband der deutschen Industrie, 3. neubearb. und erw. Auflage, Bergisch-Gladbach, 1969, S. 357 ff

3) Herz, Christian: Der Kooperationserfolg - Probleme seiner Bestimmung und Ermittlung. Ein Beitrag zur Theorie der zwischenbetrieblichen Kooperation, Diss., Berlin, 1972, S. 32

der oben beschriebenen Gestalt bleibt die kartellrechtliche Unbedenklichkeit gewahrt. Sie können vielmehr als Versuch gewertet werden, geeignete Voraussetzungen für einen wirksameren Wettbewerb zu schaffen.

3. Arten der Kooperation

Im Rahmen des Marketing sind die Möglichkeiten der Kooperation theoretisch fast unbegrenzt. Daher lassen sich die Arten der unternehmerischen Zusammenarbeit auch nach einer Reihe von Kriterien ordnen. So unterscheidet man Gliederungen

- nach den gemeinschaftlich durchgeführten Funktionen (gesamtfunktionelle, teilfunktionelle bzw. sektorale Kooperation),
- nach den Marktgebieten, auf die sich die kooperative Tätigkeit erstreckt (Kooperation auf regionalen/ überregionalen Inlandsmärkten oder Auslandsmärkten),
- nach der vereinbarten Dauer der Zusammenarbeit (Einzelauftrags-, kurz-, mittel- und langfristige Kooperation),
- nach den beteiligten Wirtschaftsstufen (horizontale und vertikale Kooperation).

Daneben soll noch die komplementäre Kooperation genannt werden, die durch den komplementären Charakter gemeinsam vertriebener Produkte gekennzeichnet ist.[1)]

Als wesentlich im Rahmen dieser Arbeit ist die Gliederungssystematik nach den beteiligten Wirtschaftsstufen anzusehen. Hier unterscheidet man - wie bereits erwähnt - horizontale und vertikale Kooperation.

---

1) Zur komplementären Kooperation vgl. Battelle-Institut: Probleme und Methoden ..., a.a.O., Kap. 18, S. 16 ff

Da die Analyse der vertikalen Kooperation im Marketing das Ziel der vorliegenden Abhandlung ist, wird der Klärung dieses Begriffes das nächste Kapitel gewidmet. Hier sei nur kurz der Inhalt der horizontalen Zusammenarbeit umrissen: Unter horizontaler Kooperation versteht man die Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe, die verwandte Produkte (verfahrensverwandt, material- oder substanzmäßig verwandt sowie bedarfsverwandt) herstellen oder vertreiben. Dabei sind auch in diesen Fällen - soll es sich um Kooperationen im oben definierten Sinne handeln - keine wettbewerbsbeschränkenden Maßnahmen beabsichtigt. Ziel ist dagegen die Verbesserung der Wettbewerbslage durch Rationalisierungsbemühungen zum Zweck der Kostensenkung und/oder Leistungssteigerung. Horizontale Partnerschaft kann die gesamte Branche (Branchen-Kooperation) oder nur einzelne Unternehmen eines Bereiches der Wirtschaft umfassen (Gruppen-Kooperation).[1)]

---

1) Vgl. zu den Begriffen "Branchen- und Gruppen-Kooperation" Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, a.a.O., Stichwort: Kooperation, zwischenbetriebliche, Spalte 2285

B. Zum Begriff des vertikalen Marketing

1. Terminologische Abgrenzung

Es ist müßig, die diesbezüglichen vielfältigen und sich nur geringfügig unterscheidenden Begriffsbestimmungen in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu diskutieren. Hier soll nur ein Hinweis auf einige ausgewählte Definitionen gegeben werden.[1)]

"Zur vertikalen Kooperation gehören naturgemäß (zunächst, d.V.) alle Wesensmerkmale jeglicher Kooperation"[2)]. Diese konstitutiven Merkmale sind an anderer Stelle[3)] bereits herausgearbeitet worden. Bei der vertikalen Kooperation tritt als weiteres Kriterium die Forderung hinzu, daß die beteiligten Unternehmen unterschiedlichen Wirtschaftsstufen angehören müssen. Daher kann die vertikale Kooperation umschrieben werden"als die freiwillig vereinbarte Zusammenarbeit zweier oder mehrerer wirtschaftlich selbständig bleibender Unternehmen verschiedener Wirtschaftsstufen in einzelnen oder einer Reihe von Bereichen ihres Tätigkeitsfeldes mit dem Ziel, neue Strebensrichtungen überhaupt erst und/oder vorhandene Aufgaben besser als bei individuellem Vorgehen verfolgen zu können."

---

1) Vgl. u.a.: Sölter, Arno: Wettbewerb von heute - Gesellschaft von morgen, in: Ernährungswirtschaft, Heft 4/1973, S. A 64 f; Schenk, Hans-Otto: Vertikale Preisbindung als Form vertikaler Kooperation, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 51, Berlin 1971, S. 72 ff; Kolb,Otto und Jirasek, Johann: Wettbewerbsfähiger durch Kooperation zwischen Industrie- und Handelsunternehmen. Thesen zur Partnerschaft, Hrsg.: RKW, Frankfurt, 1967, S. 10; Fertich, Fritz: Verkaufsförderung - ein Weg der Kooperation zwischen Industrie und Handel, in: Rationalisierung, 17. Jg. 1966, S. 247; Goldmann, Kurt E.: Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel, in: Marketing Morgen, Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel, Kölner Schriften zum Marketing, Köln, 1972, S. 63

2) Schenk, Hans-Otto: Vertikale Preisbindung ..., a.a.O., S. 71

3) Vgl. oben S. 46 ff

Die bekanntesten vertikalen Kooperationsformen sind die Einkaufsgenossenschaften des Handwerks und des Einzelhandels, wie Konsumgenossenschaften sowie die freiwilligen Gruppen und Ketten. Es ist jedoch nicht das Ziel dieser Arbeit, Handelskooperationen zu analysieren; vielmehr soll die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Industrie und Absatzmittlern Gegenstand der Arbeit sein. Da der Begriff "vertikale Kooperation" beide Möglichkeiten einer Kooperationsgemeinschaft umfaßt, ist er für das weitere Vorgehen nicht präzise genug. Der Verfasser verwendet daher statt des Begriffes "vertikale Kooperation" den Terminus "vertikales Marketing", um deutlich zu machen, daß es sich um Vereinbarungen über gemeinsames Vorgehen im Marketing bzw. innerhalb einzelner Funktionen des Marketing zwischen Unternehmen der Produktions- und der Handelsstufe handelt.[1)]

2. Erscheinungsformen des vertikalen Marketing

Wie bei der Kooperation lassen sich auch beim vertikalen Marketing eine Reihe von Gliederungskriterien finden. Die wichtigsten und themarelevanten seien kurz aufgezeigt. So können z.B. folgende Formen der vertikalen Partnerschaft zwischen Industrie und Handel unterschieden werden (vgl. Abbildung 4):

---

1) Es wäre auch möglich, den Begriff "vertikale Kooperation" durch den Zusatz "zwischen Industrie und Handel" zu präzisieren. Dies ist jedoch eine recht unbeholfene Formulierung, auf die lediglich zurückgegriffen wird, um zu häufige Wiederholungen zu vermeiden.

Abbildung 4

Erscheinungsformen des vertikalen Marketing

Gliederungskriterium	Arten
Kooperationsrichtung	je nach der Stufenzugehörigkeit des initiierenden Unternehmens: Vorwärtskooperation (Hersteller) Rückwärtskooperation (Handel) 1)
Zahl der Partner	Total- oder Branchenkooperation (alle Glieder der Produktions- und Handelsstufe) Partial- oder Gruppenkooperation (ein Teil der Glieder beider Stufen einer Branche) außerdem kann unterschieden werden: symmetrische Koop. (gleiche Zahl von Unternehmen der beteiligten Stufen) asymmetrische Koop. (ungleiche Zahl von Unternehmen der jeweiligen Stufen) 2)
Zahl und Wertigkeit der gemeinschaftlich durchgeführten Funktionen	Gesamtfunktionelle Kooperation Teilfunktionelle bzw. sektorale Kooperation
Marktgebiete	Inlandsmarktkooperation (regional-überregional) Auslandsmarktkooperation
Dauer der Zusammenarbeit	Einzelauftragskooperation kurz-, mittel- und langfristige Kooperation
Bindungsgrad	lose Vereinbarung auf der Basis wechselseitigen Vertrauens bis hin zu formalen vertraglichen Systemen

1) Vgl. zu diesen Begriffen: Sölter, Arno: Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 243 f

2) Diese Trennung stammt von Bidlingmaier. Vgl. Bidlingsmaier, Johannes: Begriff und Formen der Kooperation ....., a.a.O., S. 361 f

Die vier zuletzt genannten Gliederungskriterien betreffen lediglich die Intensität des vertikalen Marketing. Wegen ihrer grundsätzlichen Bedeutung seien daher nur die ersten beiden Arten (Vorwärts- bzw. Rückwärts- und Branchen- bzw. Gruppenkooperation) etwas ausführlicher dargestellt.

a) Vorwärts- und Rückwärts-Kooperation

Das Gliederungsmerkmal der Stufenzugehörigkeit des die vertikale Partnerschaft initiierenden Unternehmens enthält die Alternativen der Vereinigung von Marketingfunktionen beim Hersteller (Vorwärts-Kooperation) oder beim Handel (Rückwärts-Kooperation). In diesem Zusammenhang ist daher die Frage der Marketingführerschaft (MFS) von besonderer Bedeutung.[1] Sie beinhaltet die partnerschaftliche Ermittlung der Wünsche und Belange der mit dem Marketingführer (MF) verbundenen Unternehmen und/oder Gruppen, deren Abstimmung und weitgehende Berücksichtigung bei den eigenen Marketingaktivitäten. MFS ist eine Kooperationsform in Teilfunktionen des Absatzes auf der Basis von Empfehlungen oder Verträgen, die den beteiligten Gliedern dieses Systems ausreichend Raum für eigenständiges Marketing beläßt.

---

1) Dieser Begriff wurde eingeführt von Sölter, Arno: Markenpreisbindung und Marktintegration, Düsseldorf, 1964, S. 24. Außerdem sei auf die ausführliche Diskussion des Begriffes bei Sölter hingewiesen: Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 49 ff und 177 ff

b) Branchen- und Gruppen-Kooperation

Die Total- oder Branchen-Kooperation führt alle Glieder der Produktions- und Handelsstufe zusammen. Bedingt durch eine solche zahlenmäßig große und in der Regel heterogene Arbeitsgemeinschaft sind Bedeutung und Ausmaß der Branchen-Kooperation auf die Ordnung und Regelung einiger weniger Grundtatbestände eines Marktbereiches beschränkt. Es handelt sich in erster Linie um Rationalisierungsmaßnahmen. Beispielhaft sei das ban-L-System genannt.[1)]

Die Zusammenarbeit nur eines Teiles der Glieder der Produktions- und Handelsstufe wird Partial- oder Gruppen-Kooperation genannt. Eine solche Gruppe kann als "vertikal verbundene größere Wettbewerbseinheit"[2)] verstanden werden. In diesem Falle ist die Koordinierung und gemeinsame Durchführung bestimmter Marketing-Funktionen wesensbestimmend. Die Gruppen-Kooperation ist also nicht begrenzt auf die Bearbeitung von allgemeinen und am Rande liegenden Problemen beider Marktseiten. Allerdings muß zwischen enger und weiter Gruppen-Kooperation unterschieden werden. Letztere ist naturgemäß der Branchen-Kooperation ähnlich und kommt nur für weniger spezifische Probleme im Marketing in Betracht, da grundsätzlich umso mehr Funktionen gemeinschaftlich bearbeitbar sind, je kleiner die Zahl der beteiligten Unternehmen ist. Die enge Gruppen-Kooperation ist damit dem selektiven, vertikalen Marketing[3)] und der Marketingführerschaft vergleichbar[4)].

---

1) Hierauf wird an späterer Stelle eingegangen, vgl. unten S. 81 ff
2) Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 39
3) Zu einer ausführlichen Diskussion dieses Prinzips vgl. Thies, Gerhard: Selektives, vertikales Marketing - Möglichkeiten und Grenzen marktstrategischer Partnerschaft, in: Ernährungswirtschaft, Heft 1, 1973, S. A 3 ff
4) Außerdem kann hier auch der Verbindungspunkt zum Franchising gesehen werden.

C. Die wachsende Bedeutung des vertikalen Marketing (mit Beispielen)

An früherer Stelle[1] wurde aufgezeigt, daß die vertikale Partnerschaft zwischen Industrie und Handel eine marktgerechte Lösungsmöglichkeit des gegenwärtigen Dilemmas der Absatzwirtschaft darstellt, da die strukturellen Veränderungen aus Wirtschaftlichkeitsgründen eine wachsende Zusammenarbeit fordern. Gleiches gilt für die gestiegenen Umschlagsgeschwindigkeiten und die kürzeren Lebensphasen der Produkte.

Steigende Markttransparenz und aufgeschlosseneres Verhalten der Einzelunternehmer haben das Bewußtsein um die Notwendigkeit stärkerer vertikaler Kooperation von Industrie und Handel auf beiden Marktseiten zunehmen lassen. Der Handel ist heute in wachsendem Maße an exklusiven Gruppensortimenten und Abnehmer-Verträgen interessiert. Der Hersteller kann sich auf die Selbstverkäuflichkeit seiner Produkte nicht mehr verlassen. So ist es nicht erstaunlich, daß seit Mitte der sechziger Jahre vielerlei Kooperations-Gebilde im Marketing zu finden sind. Um schon an dieser Stelle das Spektrum der partnerschaftlichen Möglichkeiten aufzuzeigen, seien einige Beispiele nicht nur aus dem Lebensmittelsektor angeführt. Dabei werden besonders Kooperations-Ansätze der jüngsten Zeit berücksichtigt:[2]

- Die Margarine Union GmbH (heute: Union Deutscher Lebensmittelwerke) und die GEG starteten am 4. Okt. 1965 eine Verbundaktion für Rama-Margarine und Tiko-Konfitüre, die durch gemeinsame Anzeigen-Werbung in Tages- und Kundenzeitungen sowie durch Streifenplakate unterstützt wurde.

---

1) Vgl. oben S. 43
2) Die ausgewählten Beispiele wurden aufgrund eigener Erhebungen und Beobachtungen zusammengestellt. Bei einigen Exempeln der 60er Jahre wurde zurückgegriffen auf: Schenk, Hans-Otto: Vertikale Preisbindung ..., a.a.O., S. 100 f

- Die Golden-Toast-Gruppe als erste nationale horizontale Arbeitsgemeinschaft im Backwaren-Sektor bietet seit Ende der sechziger Jahre im Verbund mit den Firmen Kraft (Käse-Scheibletten) und General Electric bzw. Rowenta (Toastgeräte) Handelsunternehmen partnerschaftliche Aktionen an.

- Seit April 1966 führt die Firma Kraft regelmäßig Wein-Käse-Verbundaktionen mit verschiedenen Handelspartnern durch, die zeitlich jeweils auf die deutsche Wein-Woche abgestimmt sind.

- Im November 1966 stellte die Firma SABA ihren Vertrieb um und ging eine enge vertikale Kooperation mit 130 Großhändlern ein, die sich zu bestimmten Abnahmemengen und zur Einhaltung der Preisbindung der ersten Hand verpflichteten. Ihnen wurde dafür ein Mitspracherecht bei der Gestaltung des Produktionsprogrammes eingeräumt. Außerdem erhalten sie über Zertifikate einen Kapitalanspruch und eine Kapitalverzinsung nach Maßgabe des Erfolgsbeitrages.

- Seit 1967 kooperieren die Firma Kraft und die Spar-Zentrale über ein Absatzförderungs-System. Die Mitarbeiter beider Unternehmen werden gemeinsam in Planung, Durchführung und Kontrolle von Verkaufsförderungsaktionen geschult.

- Die REWE-Zentrale entwickelt seit 1970 auf dem Gebiet der Verkaufsförderung eigene Ideen, legt eine klare Absatzkonzeption vor und bietet ausgesuchten Herstellern eine Zusammenarbeit im Rahmen der Absatzförderung für bestimmte Produkte an. Die Förderungsmaßnahmen der Rewe sind im Mediasektor Aufnahme der Produkte ins Fernsehen, in die Funk-Spots, in Verbraucherprospekte und in Zeitungsinsertionen. Maßnahmen auf dem Gebiet der Verkaufsförderung sind: "Ladenwerbung und Herausstellung der Artikel in allen 12.000 Geschäften der Gruppe. Aufbau von Sonderdisplays in den 2.000 größten Geschäften durch einen eigenen zentralseitigen Verkaufsförderungsdienst. Dieser

Marketingverkaufsförderungsdienst ist auch verantwortlich für die Realisierung bestimmter und vorher festgelegter Mengen (d.h. Bestellung und Plazierung, Anbringung der Werbemittel usw.)".[1] Durch Sonderausschüttungen erreicht die REWE-Zentrale, daß alle Groß- und Einzelhandlungen an dieser Aktion teilnehmen.

- Weitere Zentralaktionen einzelner Handelsgruppen (1971-1973)

  Gedelfi: ca. 24 Zweitplazierungsaktionen mit jeweils 2 - 3 Produkten; Dauer: 14 Tage.

  Edeka: 4 Warenbörsen im Januar, März, August, Oktober. 1 Messe in Kassel (April); nationale Verbundaktionen.

  GEG: a) Unter anderem 4 - 5 Verbundaktionen unter jeweils einem Aktionsmotto (14tägig)

  b) 14tägige "Themenaktionen". Produktauswahl regional unterschiedlich. Vorgabe: 1 - 2 GEG-Eigenmarken.

  A & O: ca. 24 Verkaufsaktionen (in den geraden Wochen) unter Aktionsmotto, ca. 20 Artikel davon 8 Pflichtartikel.

  ZHG: a) 4 Verbundaktionen mit jeweils 9 Artikeln und Aktionsmotto.[2]

  b) Game-Promotions mit ca. 12 Artikeln, Laufzeit 8 Wochen.

- Die Firma Wasa (Knäckebrot) begann 1968 erstmals gemeinsame Aktionen mit Handelsunternehmen (GEG, Ifa), die Werbung und Verkaufsförderung betreffen.

---

1) Wagner, H.W.: Gemeinsames Marketing. Das Rewe-Verbund-Konzept, in: Ernährungswirtschaft, Heft 2, 1971, S. A 38

2) ZHG = Zentrale Handels-Gesellschaft

- Seit 1968 arbeitet die Rewe-Organisation mit zwei Herstellern von Tiefkühlerzeugnissen (Arktis und Kiel-Frost) zusammen. Sie gibt Abnahmezusagen für verschiedene Artikel und ermöglicht so rationellere Produktionsverfahren.

- Spielwarenindustrie und Handel kooperieren in der Arbeitsgemeinschaft "Spielwaren" seit 1967 auf dem gesamten Marketingfeld.

- Salamander ist seit 1969 über die traditionellen Absatzwege hinaus in einer Reihe von Warenhäusern und Textilfachgeschäften mit eigenen Schuhabteilungen vertreten.

- Die Uhrenhandelsgesellschaft mit den Marken Omega, Tissot und Lanco bietet seit 1974 ihren ca. 1.600 Fachhandelspartnern eine enge Kooperation in allen Bereichen des Marketing (Fachhandelsmodell).

- Die ESZET-Schokoladenfabrik führt seit 1970 in Verbindung mit ausgewählten Toastbrotherstellern und verschiedenen Handelsbetrieben (z.B. Spar, Gaissmaier, Nanz) Verbundaktionen durch.

- Die CMA fördert seit ihrer Gründung mit großem Erfolg zahlreiche Agrarprodukte, die in Zusammenarbeit mit interessierten industriellen Herstellern und Handelsbetrieben angeboten werden.

- Unter dem Thema "Frühstücken wie ein König" führte im April 1973 der Burda-Verlag eine Verbundaktion von fünf Filialbetrieben (Goedecke, Gottlieb, Nanz, Lichdi und Pfannkuch) und fünf Markenartikelherstellern durch. (Die Marken Cheesy, Bärenmarke, Katenbrot, Idee-Kaffee und Dehli-Reform waren beteiligt).

- Einen individuellen Service bietet seit 1973 der Co-Publica-Verlag in seiner Zeitschrift "Meine Familie und ich", die ausschließlich über den Lebensmittelhandel angeboten wird. Hersteller- und Handelsunternehmen können bei gemeinsamen Aktionen die Zeitschrift als Werbeträger belegen, wobei Teilbelegung einzelner Handelsorganisationen möglich ist.

Diese Aufzählung ließe sich weiter fortsetzen, aber sie mag zur Darlegung der wachsenden Bedeutung des vertikalen Marketing in der Praxis ausreichen. Im Rahmen der Analyse der einzelnen Bereiche der Partnerschaft zwischen Industrie und Handel werden weitere Beispiele aufgezeigt.

D. Ziele der Partnerschaft zwischen Industrie und Handel

Vertikales Marketing ist das Zusammenbringen von gleichlaufenden, sich gegenseitig ergänzenden Interessen verschiedener Hersteller und des Handels. Sie ist der Versuch, Marketing nicht mehr für einzelne Produkte einzelner Unternehmen, sondern für einen (weitreichenden) Verbund durchzuführen. Die Hersteller versuchen z.B., ein Angebotspaket zusammenzustellen, welches über eine konsequente Bedarfsbündelung dem Verbraucher komplette Problemlösungen anbietet. Allein auf dem Lebensmittel- oder auf dem Hobby- und Freizeitsektor lassen sich unzählige sinnvolle Kooperationsmöglichkeiten dieser Art finden. Lediglich auf eigenen Mehrumsatz abzielende Zusammenarbeit ohne für den Handel erkennbaren Grund bietet jedoch noch keine wirkliche Alternative gegenüber dem Preisduell zwischen Hersteller und Wiederverkäufer. Es muß auch der Handelspartner durch echte Vorteile (z.B. zusätzliche Kunden versprechende Aktionen) motiviert werden. Damit stellt sich die Frage der Ziele des vertikalen Marketing.

Eine Analyse muß die Bestimmungsgründe des individuellen Verhaltens, die Unternehmensziele und die Handlungsbasis[1] berücksichtigen. Die unternehmerische Zielsetzung besteht als Determinante des Erfolges aus einem nach unterschiedlichen Gesichtspunkten zu ordnenden Zielsystem[2], welches nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Rahmen konkretisierbar ist. Nur wenn die Imperative präzise festgelegt sind, können die Verfahrensweisen der Zielverfolgung eindeutig bestimmt werden.

Von einer theoretischen Erörterung der angesprochenen Probleme soll hier jedoch abgesehen werden[3]. Es kann vielmehr aus der Definition des vertikalen Marketing die globale

---

1) Unter Handlungsbasis werden hier die einsetzbaren Ressourcen, der Informationsstand, die subjektive Mentalität des Unternehmers und denkbare Interdependenzen mit anderen Individuen verstanden. Vgl. Eckel, Dieter: Rationales Handeln in der Ökonomie. Maximierung und Optimierung als Entscheidungskriterien in der Mikroökonomie. Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 140, Hrsg.: Broermann, J., Berlin, 1970, S. 102

2) Ein Zielsystem ist die Gesamtheit der miteinander in Beziehung stehenden Unternehmensziele. Vgl. Schmidt-Sudhoff, Ulrich: Unternehmerische Zielmodelle und die Struktur des Zielsystems. Eine Untersuchung zur Theorie des Unternehmerverhaltens, Diss., Köln, 1966, S. 21

3) Es sei jedoch auf einige weiterführende Werke verwiesen: Zu einer umfassenden Analyse des deutschsprachigen Schrifttums über Ziele vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmensziele und Unternehmensstrategien, Bd. VIII der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg.: K.Chr. Behrens, Wiesbaden, 1964; Zu möglichen Zielsetzungen im Unternehmen vgl. Weisser, Gerhard: Form und Wesen der Einzelwirtschaften - Theorie und Politik ihrer Stile, 1. Bd., 2. Aufl. Göttingen, 1949, S. 108 ff sowie Gantzel, Klaus-Jürgen: Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung. Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 4, Köln und Opladen, 1962, S. 145ff. Eine Untersuchung der Notwendigkeit einer betriebswirtschaftlichen Zielbildungsanalyse findet sich bei: Bidlingmaier, Johannes: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Bd. XI der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg.: K. Chr. Behrens, Wiesbaden, 1968, S. 27 ff. Vgl. weiter:
Kirsch, Werner: Entscheidungsprozesse, Bd. 1 und 3 (Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie und Entscheidungen in Organisationen), Wiesbaden, 1970 und 1971 sowie Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden, 1966 und die in den genannten Werken angegebene Literatur.

Zielvorstellung der beteiligten Unternehmen abgeleitet werden:

> Die positive Entscheidung über eine Teilnahme an einem Kooperationsvorhaben dient der besseren Erfüllung von bisher individuell angestrebten Zielen oder der Verfolgung bisher nicht erreichbarer Ziele (Umstrukturierung).

Die aus den Funktionsunterschieden des "Produzierens" und "Handelns" ableitbaren unterschiedlichen Imperative beider Marktpartner wurden an anderer Stelle aufgezeigt[1] und brauchen nicht erneut aufgegriffen zu werden. Es ist also die Frage nach denkbaren Gemeinsamkeiten zu stellen. Der Hersteller möchte auch im Rahmen des vertikalen Marketing seine Produkte rationell, ertragsorientiert und mit den geringsten Reibungsverlusten vertreiben. Der Absatzmittler erwartet selbstbedienungsfähige und handelsgerechte Produkte sowie eine klare Herstellerpolitik hinsichtlich seiner Vertriebswege. Beide Marktpartner wünschen bei kooperativem Vorgehen eine Abstimmung gemeinsam interessierender Fragen.

Darüber hinaus beinhaltet vertikales Marketing die Berücksichtigung der berechtigten Forderungen der Konsumenten (z.B. konsumgerechte Ware, schneller Warenfluß, termingerechte Belieferung, größere Markttransparenz), ist also bemüht, über eine wirklich optimale Bedürfnisbefriedigung von Verbraucherseite bestehende Marktwiderstände ebenso abzubauen wie Handelshemmnisse.

Eine solche Partnerschaft bedeutet "Produktion nach Gesichtspunkten des Verbrauchers und Verkauf nach Gesichtspunkten des Handels"[2]. Idealziel einer so gearteten Zusammenarbeit ist, daß Hersteller, Handel und Verbraucher gemeinsam Vorteile aus der Kooperation ziehen. Diese qualitative Aussage ist zu konkretisieren.

---

1) Vgl. oben S. 37
2) Fertich, Fritz: Verkaufsförderung ..., a.a.O., S. 247

Die bezüglich einzelner Artikel kaum noch zu findenden Verkaufs- und Werbeargumente sind im Verbund neu zu beleben und auszugestalten. Weiterhin gestattet z. B. die Verbindung mehrerer Produkte regelmäßig die Herausstellung wesentlich umfassender Vorzüge als der einzelne Artikel. Die Hersteller-Partner haben also auch ihrerseits die Möglichkeit, die notwendige Leistungsdifferenzierung zu realisieren, und sie können diesen Wettbewerbsvorteil an den oder die jeweiligen Handelspartner weitergeben. Gleichzeitig ist er als konkretes Druckmittel oder Stimulanz dem Handel gegenüber einsetzbar, denn selbst die stärkste Handelsvereinigung oder ein nationaler Großbetrieb wird kaum auf die Zusammenarbeit mit einem leistungskräftigen industriellen Hersteller oder Verbund verzichten wollen oder können. Damit bedeutet marktstrategische Partnerschaft eine partielle Abkehr von Einzelaktionen des Herstellers oder eines Verbundes mit alleiniger Ausrichtung auf den eigenen Umsatz.

Vielmehr findet eine Hinwendung auf eine intensive Berücksichtigung der Wünsche und Forderungen des Handelspartners statt, die sich darin zeigt, daß alle gemeinsam interessierenden Fragen (Preise, Verpackung, physical distribution, Kommunikation, Anpassung an Veränderungen des Marktes usw.) kooperativ gelöst werden. Außerdem werden die genannten Forderungen der Verbraucher an das konkrete Produktbündel berücksichtigt (größere Markttransparenz usw.).

Zusammenfassend kann als oberstes Ziel des vertikalen Marketing die Forderung festgehalten werden, daß Hersteller, Händler und Verbraucher gemeinsam aus der Zusammenarbeit Nutzen ziehen. Dieses Oberziel findet Ausdruck in vier Subzielen, die aus den obigen Ausführungen ableitbar sind:

Vertikales Marketing will

- für den Verbraucher größere Markttransparenz,
- für den Handel höhere Umschlagsgeschwindigkeiten der Waren,
- für den Hersteller eine Verbesserung der Absatzwege und
- für alle Beteiligten eine reibungslosere Anpassung an veränderte Markt- und Wettbewerbsverhältnisse

erreichen.
Weiterhin sind Einzelziele zu finden, auf die im Zusammenhang mit den damit verbundenen kooperativen Aktivitäten eingegangen wird.

E. Voraussetzungen für eine sinnvolle Zusammenarbeit

Um die in den folgenden Abschnitten darzustellenden Instrumente des vertikalen Marketing möglichst effizient einsetzen und die jeweils gewählten Ziele optimal anstreben zu können, müssen bei allen Partnern einige Voraussetzungen vorliegen. Diese seien kurz aufgezeigt.

Wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel ist, daß jede Marktseite die ihr im Rahmen der Volkswirtschaft zukommenden Funktionen erfüllt. Dies bedeutet auch die Vermeidung einer Duplizierung von Funktionen (ein solches Vorgehen liegt weder im volkswirtschaftlichen noch privatwirtschaftlichen Interesse)[1]. Daneben gilt es, eine zuverlässige Basis des Vertrauens zwischen den Partnern zu schaffen, die in der Marketingpraxis heute nur vereinzelt zu finden ist. Traditionalisten und Individualisten, unter mittelständischen Unternehmen besonders häufig anzutreffen, arbeiten nur ungern mit anderen Betrieben zusammen, da sie ihre uneingeschränkte Entscheidungsfreiheit nicht beschnitten sehen wollen. Dieses Problem läßt sich nur über das Erkennen der Interessenidentität überwinden (zumindest und zunächst in Teilbereichen des Marketing). Die Frage nach dem größeren Nutzen darf bei Kooperationsverhandlungen nicht gestellt werden. Es muß vielmehr, wie Sölter

---

1) Dies bedeutet nicht, daß jede Seite einem absoluten "Kästchendenken" anhängen sollte, vielmehr sind einige abgegrenzte Funktionsverschmelzungen unvermeidbar.

formuliert, "der Geist der Partnerschaft"[1] vorhanden sein, welcher sich in der Bereitschaft der Führungskräfte der beteiligten Unternehmen zum konsequenten Engagement zeigt. Nur wenn sich alle Partner als gleichberechtigt ansehen, kann ein Verhältnis von Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit entstehen und eine konsequente Bereitschaft zur gegenseitigen Information und Erfüllung aller eingegangenen Verpflichtungen erreichbar sein.

Ausfluß dieser Voraussetzung ist das Erkennen der Notwendigkeit bestimmter Gemeinsamkeiten der Produkte des Herstellers und des Handelssortimentes[2]. Außerdem müssen Verkaufsorganisation und Einrichtungskapazitäten des Handels den Erfordernissen der Produkte gerecht werden.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung optimaler vertikaler Partnerschaft kann in einigen grundsätzlichen Gemeinsamkeiten der Unternehmensstrukturen gesehen werden. Nur bei annähernd gleichen Machtverhältnissen zwischen den beteiligten Gliedern beider Marktstufen können Reibungen langfristig vermieden werden. Das bedeutet also, daß sich die Partner zum Beispiel hinsichtlich Organisation, Ertragslage, relativer Größe in etwa entsprechen sollten, wenn vertikales Marketing funktionsfähig sein soll.

Das Vorhandensein bzw. die Schaffung dieser grundsätzlichen Prämissen gestattet eine wirtschaftliche Zusammenarbeit - ohne Berücksichtigung ihres Intensitätsgrades - , die freimütig und unbelastet von Dogmen und emotionalem Handeln den gesamten Distributionsbereich rational gestalten hilft.

---

1) Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 34

2) Dies gilt v.a. bezüglich der Qualität, des Grades der Bedarfsverwandtheit und der Erklärungsbedürftigkeit.

II. Die Instrumente des vertikalen Marketing

Nach der grundlegenden Darstellung des Begriffes, der Ziele und Voraussetzungen sollen nun die Instrumente einer Partnerschaft zwischen Industrie- und Handelsunternehmen beschrieben werden. Die Möglichkeiten und Felder eines gemeinsamen Marketing sind - besonders für Markenartikel - nahezu unbegrenzt. Es ist unmöglich, alle Eventualitäten und Kombinationsmöglichkeiten erschöpfend aufzuzeigen. In den folgenden Kapiteln wird daher der Versuch gemacht, die wichtigsten Kooperationsbereiche zwischen Industrie und Handel zu untersuchen. Eine Gruppierung dieser Anwendungsbereiche orientiert sich zweckmäßigerweise an der Gliederungssystematik des Hersteller-Marketing. Damit ist jedoch keineswegs ausgeschlossen, daß die Impulse zur Zusammenarbeit auch vom Handel ausgehen können. Oftmals wird sogar notwendigerweise die Initiative beim Absatzmittler liegen, z.B. bei Problemen der Preisauszeichnung oder Rationalisierungsbestrebungen und Registriermethoden.

Nur durch eine Analyse der einzelnen einer Gemeinschaft übertragbaren Funktionen im Marketing ist eine von spezifischen strukturellen Gegebenheiten losgelöste Betrachtung der vertikalen Partnerschaft möglich. So hängt der Intensitätsgrad, der von anderen Autoren für den Versuch einer Systematisierung der Kooperationsmöglichkeit herangezogen wird[1)], von den Zielen und Strukturvoraussetzungen ab. Die Ziele wiederum sind durch die materielle und vor allem immaterielle Risikobereitschaft bestimmt. Daher wird die Intensität einer Partnerschaft größer sein, je stärker die Marktwiderstände und der Konkurrenzdruck sind. Da jedoch mangelnde Offenheit und unzureichendes Vertrauen eine intensive Kooperation verhindern, beschränken sich erste Versuche eines Zusammenwirkens auf einige wenige Marketingfunktionen. Erst sukzessiv ist eine Ausdehnung und Intensivierung möglich.

---

1) Vgl. z.B. Naumann, Ulrich: Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, in: Marketing Morgen, a.a.O., S. 94

Aus diesem Grunde eignet sich für eine praxisorientierte Systematisierung der Möglichkeiten des vertikalen Marketing die Gliederung nach Bereichen bzw. Marketing-Funktionen besonders. Kriterium der Auswahl einzelner Funktionen ist die Realisierbarkeit einer Partnerschaft.

Auf den Ablauf der Planung und mögliche formelle Voraussetzungen schon im Rahmen der Darlegung einzelner Kooperationsbereiche einzugehen, scheint nicht zweckmäßig, da regelmäßig für die jeweiligen Instrumente des vertikalen Marketing keine spezifischen Planungs- oder Formnotwendigkeiten vorliegen. Daher wird dieser Problematik ein eigenes Kapitel gewidmet (vgl. unten Abschnitt III und IV).

A. Kooperation im Rahmen des Angebotsbereiches

Die Umschlagsgeschwindigkeiten der Artikel hängen u.a. vom Produktionsprogramm des Herstellers und vom Sortimentsprogramm des Handels ab. Der Handel hat durch die Entwicklung eigener Marketingkonzeptionen in den letzten Jahren einen zunehmenden Einfluß auf die Angebotsleistung der Hersteller gewonnen. Der beiderseitige Anspruch auf die Marketing-Führerschaft führte zu Konflikten zwischen Industrie und Absatzmittler.

Das Ziel des Herstellers ist der Aufbau eines regionalen, nationalen oder übernationalen Marktes für seine Produkte. Er konzentriert sich dabei auf einzelne Artikel oder Artikelgruppen, sucht dafür die optimalen Absatzkanäle und bemüht sich, ein positives Image für seine Erzeugnisse aufzubauen. Zur Erhaltung der gewonnenen und zur Erschließung neuer Märkte treibt er eine aktive Innovationspolitik.[1)]

---

1) Vgl. Martino, H.D.: Herstellermarketing und Handelsmarketing, in: Markenartikel, Nr. 9, 1971, S. 379

Der Handel plant kurzfristiger als die Industrie und legt weniger Wert auf Innovationen. Für ihn sind Umschlag und Marge Kriterien der Produktauswahl, Optimum ist der "fast runner". Er wählt aus den Herstellersortimenten sein Handelssortiment aus und versucht, damit ein Geschäftsimage aufzubauen und sich von anderen Handelsunternehmen durch einen eigenen "Marketing-Appeal" abzuheben. Dabei richtet er Preispolitik, Sortiment und Werbung bei allen geführten Marken auf das Geschäftsimage aus und nicht auf das vom Hersteller angestrebte Produktbild.[1)]

Daher entstehen im Rahmen des gesamten Produkt- bzw. Sortimentangebotes eine Reihe von Konflikten zwischen Industrie und Handel. Nicht zuletzt wegen seiner Filterfunktion und dem damit verbundenen Streben nach bedarfsgerechter Sortimentsgestaltung lehnt der Handel Maßnahmen der Hersteller ab, die nach seiner Meinung zu einem ungerechtfertigten Ausdehnen des Sortimentes führen. Trotzdem ist der Absatzmittler aufgrund von Wachstumsüberlegungen an Innovationen grundsätzlich interessiert.[2)]

Hierin ist einer der wichtigsten Ansatzpunkte für vertikales Marketing im Angebotsbereich zu sehen.

1. Produkt- und Sortiments-Innovation[3)]

Der Handelsbetrieb kann als "Innovationsagent" geeignete Innovationsversuche der Produzenten aufgreifen und mitgestalten, andererseits aber als "gatekeeper" und "Verbraucheranwalt" überflüssigen Neuerungen entgegenwirken. Diese Filterfunktion

---

1) Vgl. Blümle, Ernst-Bernd: Analyse der Kontroverse - die Kontroverse auch der Sicht des "Neutralen". Seminarunterlage zum Seminar "Handelsmarketing kontra Herstellermarketing" vom 8.-10.11.72 in Rüschlikon (Gottlieb-Duttweiler-Institut), S. 6

2) Er weiß, daß Expansion durch Diversifikation enge Grenzen hat und vorwiegend über Verbesserung und Aufwertung bestehender Produkte sowie über Innovationen Wachstumsmöglichkeiten gegeben sind.

3) Zu einer ausführlichen Diskussion dieser Begriffe vgl. Meffert, Heribert: Produkt- und Sortimentsinnovationen als Problem des vertikalen Marketing, in: Tagungsbericht des 10. Fachgespräches "Gedelfi/Industrie", o. Ort, 1973, S. 15 f

zwingt den Hersteller, das Verbraucher- und Handelsinteresse zu berücksichtigen. Die gegenwärtig geringe Erfolgswahrscheinlichkeit neuer Produkte[1] zeigt jedoch, daß dieses Problem bisher kaum erkannt worden ist. Je mehr es gelingt, von Industrie und Handel gemeinsam Produkte zu schaffen, welche den Interessen des Verbrauchers dienen, desto geringer ist das Risiko von Fehlinvestitionen auf beiden Seiten . Damit ergeben sich bereits die Ziele des kooperativen Vorgehens bei Innovationsbemühungen:

Wichtigstes Ziel ist für beide Partner, ein positives Prozeßergebnis mit geringerem Aufwand als bisher zu erreichen, welches sich in kreativen Ideen, einem schnelleren und billigeren Entwicklungsprozeß, einer Verbesserung der Teststufen, einer Beschleunigung des Diffusionsprozesses sowie einer Erhöhung der durchschnittlichen Erfolgsquote am Markt zeigen kann.

Die Umsetzung dieser Ziele in Aktivitäten beginnt bei der gemeinsamen Ideenfindung und Marktanalyse. Der Handel kann aufgrund seines engen Kontaktes zu den Abnehmern Kundenwünsche vermitteln, auf Markt- oder Programmlücken und Schwächen der Produktion aufmerksam machen.[2] Durch gemeinsame Kreativität ist es darüber hinaus möglich, den Grad der Innovationen, also den Anteil "echter" Neuprodukte, zu erhöhen. Ebenso wie in der technischen Produktentwicklung können dann in den folgenden Stufen der produktbezogenen Marktforschung (Ideenprüfung) und der Vorbereitung der werblichen Unterstützung kooperative Wege beschritten werden.[3] Insbesondere bei der Packungsgestaltung beeinflußt eine Zusammenarbeit die Entwicklung im

---

1) Die Flop-Rate liegt für den Lebensmittelbereich heute bei ca. 80%. Vgl. Müller, Okko: Mehr Zusammenarbeit bei neuen Produkten, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 8, 1973, S. A 164; Schütte schätzt sie sogar auf 90%. Vgl. Schütte, Manfred: Zurück zum Rummel, in: Die Zeit, Nr. 45, 10.11.72, S. 51

2) Typisch für diesen Sachverhalt ist der Textilsektor im Modebereich. Dort hat sich eine enge Zusammenarbeit zwischen Produktion und Handel entwickelt, die die Schaffung und Abstimmung von Design, Farben, Formen und grundsätzliche Modetendenzen beinhaltet. Als Beispiel sei die Institution "International Partners" (Essen) genannt.

3) Auf die Bedeutung der Marktforschung als Instrument der vertikalen Kooperation wird gesondert eingegangen. Vgl. unten Kapitel D, S. 106

Sinne des Handels und damit eines reibungsloseren Umschlages[1]. Die Akzeptanz des Verbrauchers sollte vorwiegend aus Kostengründen nicht wie bisher in örtlichen oder regionalen Tests, sondern in einzelnen Handelsbetrieben (Store-Tests) gemeinsam untersucht und ausgewertet werden[2]. Auch und gerade während der Einführungsphase, dem Stadium der höchsten Empfindlichkeit eines Produktes, ist kooperatives Vorgehen notwendig. Nur durch Identifikation des Handels mit einzelnen Innovationen kann sich in dieser und der Durchsetzungsphase des Neuproduktes am Markt vertikales Marketing bewähren.

Die grundsätzliche Bereitschaft des Handels, in der skizzierten Weise konzipierte Produkte ins Sortiment aufzunehmen, sowie die Berücksichtigung der Absatzmittlerbelange durch die

---

1) Die Vermeidung von Übergrößen, die richtige Wahl des Ortes für Preisauszeichnungen und optimale Beschriftung des Umkartons sind hier zu nennen. Vgl. jedoch auch unten S. 70ff

2) Da die Akzeptanz u.a. wesentlich von der Verbraucherfreundlichkeit der Produkte abhängt, hat die RGH versucht, einige Kriterien zu definieren, an denen die Verbraucherfreundlichkeit von Warenangeboten gemessen werden kann. Dieser Katalog ist dazu geeignet, den Hersteller- und Handelsbetrieben Hilfestellung bei der Produktgestaltung und Warenpräsentation zu geben. Diese Checklist sei im folgenden in Auszügen wiedergegeben. (Vgl.: o.V.: So verbraucherfreundlich sollten Produkte sein, in: LZ, Nr. 40 vom 5.11.73, Dokumentteil, S. XVI):

   1. Was ist das Produkt? (eindeutige warentechnologische Bezeichnung, Angaben über die Herkunft der Ware, Angaben über den Bearbeiter der Ware, Angaben über den Abpacker oder Abfüller, eindeutige Mengenangaben, Verträglichkeitsangaben, Zubereitungszeiten, Frischedeklaration mit Herstell- und Verfalldatum, erkennbare Kühltemperaturen in Plus- und Tiefkühlung, die Naturbelassenheit der Ware, Aufbewahrungszeiten für Restmengen und Anbruchmengen)
   2. Was enthält das Produkt? (Kalorienangaben, Zusätze und Fremdstoffe, Konservierungsmittel)
   3. Wie ehrlich ist das Produkt? (die ehrliche Verpackung, die Behandlung von Reklamationen)
   4. Wie verzehrt oder gebraucht man das Produkt? (Gebrauchsanweisungen für die Ware, Informationen über Beilagen und Serviertechniken)
   5. Was bleibt von einem Produkt nach Verzehr oder Gebrauch übrig? (Verwertung von Nahrungsmittelresten, Verwertung der Verpackung, Vernichtung der Verpackung)
   6. Wie umweltfreundlich ist das Produkt? (Umweltfreundlichkeit in der Produktionsphase, bei Verbrauch oder Verwendung, in der Vernichtungsphase, mögliche Hilfe des Handels bei der Beseitigung von Dauermüll).

Industrie beschränkt die Zahl der Innovationen und erhöht so ihre Erfolgsträchtigkeit. Der integrative Problemlösungsprozeß bei Produkt- und analog bei Sortiments-Innovationen verhindert eine Antinomie von Hersteller- und Handels-Marketing und gestattet beiden Marktseiten eine kundenorientierte Erfüllung ihrer jeweiligen Funktionen.

Der Einkauf als häufigste und regelmäßig einzige Kontaktstelle zur Industrie übt auf das Handelssortiment einen bestimmenden Einfluß aus. Mit wachsender Beteiligung an Produktentwicklung und -gestaltung werden sich die gegenwärtigen Einkaufsprinzipien verändern. Steht heute noch beim Handel die Frage nach Rendite, Umschlaggeschwindigkeit, Marktanteil und Werbeunterstützung des Herstellers im Vordergrund[1], so werden parallel zur Ausweitung kooperativer Produkt- und Sortimentsinnovation zunehmend andere Kriterien einkaufentscheidend werden. Beispielhaft seien u.a. genannt: Qualität, Preiswürdigkeit, Marktlückenfüllung, Verbraucherfreundlichkeit, SB-Fähigkeit.

Damit wird eine wesentliche Forderung an das vertikale Marketing erfüllt, nämlich vor allem die Interessen des Verbrauchers zu berücksichtigen.

2. Technische Ausgestaltung eines Produktes

Auch die über den üblichen Rahmen der Geschäftsbeziehungen hinausgehende Zusammenarbeit in Fragen dieses Komplexes orientiert sich an den Zielen aller drei Marktteilnehmer. Massenvertrieb, Mechanisierung und Automatisierung sowie das Vordringen der Selbstbedienung führen gerade bei Problemen der Verpackung, die hier vorrangig zu berücksichtigen ist, zu Anforderungen, die ein einzelnes Unternehmen kaum noch erfüllen kann. Daher bietet sich innerhalb der technischen Ausgestaltung eines Produktes ein weites Feld für kooperative Aktivi-

---

1) Vgl. dazu z.B. die Einkaufskriterien der Plaza-Zentrale Hamburg und der Edeka, o.V.: Das Team soll entscheiden, in: LZ, Nr. 38 vom 21.9.73, S. 124; sowie o.V.: Das Millionen Mißverständnis, in: Absatzwirtschaft, Nr. 8, 1973, S. 6

täten[1], das grundsätzlich in zwei Kategorien gegliedert werden kann:[2]

- Normung und Standardisierung der Verpackung
- Konsequentes gemeinschaftliches Bemühen um eine SB- und verbrauchergerechte Verpackung.

Im ersten Fall einigen sich Hersteller und Handel auf bestimmte Packungsgrößen und -inhalte. Ein solches Bemühen ist als integrierter Teil von Rationalisierungsbestrebungen für den gesamten Warenfluß anzusehen und daher eine Aufgabe für die an anderer Stelle beschriebene vertikale Branchenkooperation. Eine Vereinheitlichung z.B. der Verpackungsgewichte trägt der Forderung nach größerer Markttransparenz und damit dem Wunsch nach Abbau von Marktwiderständen beim Endverbraucher Rechnung. Eine Situation wie in der Fischindustrie oder bei Reinigungsmitteln, wo Packungen von 200 g, 210 g, 220 g und 250 g Inhalt angetroffen werden, gilt es zu vermeiden[3]. Solche Vielfalt, auch bei Produkten eines einzelnen Herstellers, sind der Beweis für eine nicht kostenbewußte Herstellung der Produktverpackung, die es unter Marketing-Gesichtspunkten nicht geben dürfte. Konkurrenzangst hindert die Industrie jedoch vielfach, hier eine Pionierrolle zu übernehmen. Über kooperatives Vorgehen ist es möglich, diese Sorge weitgehend abzubauen.

Der zweite Bereich inn erhalb der Verpackungsfunktion kann das Problem noch umfassender überwinden[4]. Dies geschieht durch regalgerechte und rationelle Gestaltung der Verpackung,

---

1) Am besten lassen sich die Bemühungen der zu schildernden Art naturgemäß bei Innovationen realisieren. Bei eingeführten Artikeln aber das "Nicht-Optimale" widerspruchlos zu akzeptieren, hält der Verf. für kurzsichtig. Daher wird für die Darlegung dieses Komplexes dieser gesonderte Abschnitt gewählt.
2) Der Verfasser wählt hier den Gliederungsvorschlag des RKW. Vgl. Kolb, Otto: Wettbewerbsfähiger ..., a.a.O., S. 23
3) Auf das Stichwort "Mogelpackung", das weitere negative Assoziationen beim Verbraucher hervorruft, sei hier nur hingewiesen.
4) Einige grundlegenden Forderungen für eine SB-gerechte Verpackung finden sich bei: Schönfeld, Arnold: 12 Punkte für eine erfolgreiche Supermarkt-Packung, in: Absatzwirtschaft, Heft 20, 2. Oktoberausgabe 1969, S. 71

die ein schnelles "handling" im Handel gestattet; Präsentation des Artikels in einer verbrauchergerechten Umhüllung, Stapel- und Standfestigkeit (auch für Massendisplayaktionen), Beschriftung von Umkartons, Vorgabe von Feldern für gut sichtbare Preisauszeichnungen, ein praktischer Weiterverwendungszweck oder leichte Vernichtungsmöglichkeiten für den Konsumenten sind nur einige weitere denkbare Ansätze.

Abschließend kann festgestellt werden, daß sowohl Handel wie Industrie den Möglichkeiten des vertikalen Marketing in Fragen dieser Art sehr positiv gegenüberstehen[1]. Dies dokumentiert sich auch im "Arbeitskreis für technische Fragen", der aufgrund einer Initiative der Gedelfi seit 1971 tätig ist; außerdem sei auf die Arbeit der Rationalisierungsgemeinschaft Verpackung im RKW hingewiesen[2].

3. Marken- und Qualitätssicherung

Im Rahmen der vertikalen Partnerschaft zwischen Industrie und Handel bietet die Marken- und/oder Güte- (Qualitäts-) Gemeinschaft Möglichkeiten, um Produkte in Beschaffenheit, Gebrauchsfähigkeit, technischer Verwendbarkeit und Qualität zu kennzeichnen und das Durchsetzungsvermögen eines Produktes oder Sortimentes im Markt zu erhöhen.

Grundlage der Errichtung einer solchen Kooperation ist vielfach der Werbegedanke, da Kennzeichnung der Marke und Güte eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Werbeerfolg ist. Aufgabe der Gemeinschaft ist jedoch auch die laufen-

---

1) Vgl. dazu Norden, Gerd (Gedelfi) bzw. Steinke, Klaus (Henkel und Cie): Optimale technische Ausgestaltung innovationsfähiger Produkte - Rationalisierung vom Hersteller bis zum Check-Out, in: Tagungsbericht des 10. Fachgespräches "Gedelfi-Industrie", a.a.O., S. 37 ff bzw. S. 44

2) Die RG Verpackung im RKW will die neuen Aufgaben der Verpackung kooperativ lösen helfen. Vgl. o.V.: Verpackung als Bindeglied zwischen Produktion und Distribution, in: LZ, Nr. 37 vom 14.9.73, Dokument-Teil, S. L II ff

de Kontrolle und Überprüfung der Zeichenverwendung und ein Austausch technischer Erfahrungen mit dem Ziel einer Qualitätssteigerung bei Neuentwicklungen.

In der Realisierung dieses Instrumentes des vertikalen Marketing sind folgende Möglichkeiten denkbar:

- Unter Verwendung gemeinsamer Marken und Gütezeichen können Industrie und Handel die Neueinführung einzelner Produkte oder Produktgruppen und den Durchbruch am Markt fördern. Hierbei kommen Qualitätssymbole zur Anwendung[1].

- Die Gründung von Markengruppen oder Gütezeichengemeinschaften auf Verbands- oder Gruppenebene[2] als Vertriebsinstrument erleichtert die Durchsetzung auf nationalen und supranationalen Märkten (als Beispiele seien Indanthren, Diolen, Trevira genannt).

Obwohl ein bestimmter Grad der Homogenität und Typisierung der Produkte erforderlich ist, steht eine erfolgreiche Anwendung der Kooperation durch Marken- und Qualitätssicherung auch Klein- und Mittelbetrieben offen. Bei sehr divergierendem Angebot sind die Möglichkeiten jedoch begrenzt. Daher ist eine Zusammenarbeit umso einfacher, je weniger Firmen an ihr teilnehmen.[3]

---

1) An dieser Stelle ist besonders auf die Arbeit der CMA und des RAL hinzuweisen. Für Einzelheiten über RAL-Vereinbarungen vgl. Ikier, Paul: RAL-Vereinbarungen, in: Rationalisierung, Heft 2, 1971, S. 17 und Heft 10, 1971, S. 11ff, zitiert nach Schenk, Hans-Otto und Spannagel, Rolf: Förderung absatzorientierter Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben der Berliner Industrie - Eine Marketing-Konzeption, FfH, Berlin, 1972

2) Obwohl das Warenzeichengesetz grundsätzlich eine Bindung des Zeichens oder der Ware an einen Geschäftsbetrieb verlangt, gestattet § 17 WZG auch die Eintragung durch Verbände oder Gemeinschaften. Vgl. Warenzeichengesetz (WZG) vom 12.5.1894 in der Fassung vom 5.5.1936, RGB 1, II, S. 134 ff

3) Aus kartellrechtlichen Gründen muß jedoch jedes Unternehmen die Möglichkeit haben, die Mitgliedschaft zu erwerben.

Wie bei anderen Kooperationsformen ist auch hier die Grundidee, durch gemeinsame Marken- und Gütesicherung den Anstieg der Vertriebskosten und den Trend zu längeren und schwerer zu bearbeitenden Vertriebswegen besser auffangen zu können. Dabei muß nicht immer der Impuls von der Industrie ausgehen, z.B. könnten starke Handelsmarken ebenfalls Gegenstand der Unterstützung sein. Abschließend sei noch auf die kartellrechtliche Unbedenklichkeit solcher Kooperationen hingewiesen: Im Jahresbericht für 1958 des BKartA heißt es:"Gütezeichengemeinschaften werden nicht als Kartelle im Sinne des § 1 angesehen."[1)]

4. Preise und Preisbestandteile

Das Risiko eines Artikels erfaßt Idee, Qualität, Werbung, Verkaufsförderung, Absatzgestaltung und nicht zuletzt den Preis. Für vertikales Marketing sollte daher der Aspekt gemeinsamer preispolitischer Überlegungen nicht übersehen werden, denn auch vertikale Preiskooperation zwischen Industrie und Handel kann Ausdruck der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs sein.[2)]

Aufgrund der Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand ist es müßig , die kooperativen Elemente der Herstellerpreisbindung hier detailliert anzusprechen. Außerdem kann der langwierigen Diskussion seit Bekanntwerden dieses Beschlusses im Jahre 1973 wenig Neues hinzugefügt werden[3)]. Der Verfasser wählt daher zur Darstellung dieses Instrumentes des vertikalen Marketing die vertikale Preisempfehlung und einige Preisbestandteile aus.

---

1) Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1958, Bundestagsdrucksache 1000, 1959, S. 39, zitiert nach Menze, Hubert: Möglichkeiten unter unternehmerischer Zusammenarbeit ohne wettbewerbsbeschränkende Bindung, Berlin, 1960, S. 98

2) Kantzenbach erwähnt diese Möglichkeit jedoch nicht einmal. Vgl. Kantzenbach, Erhard: Funktionsfähiger Wettbewerb, Göttingen, 1966, insb. S. 91-100

3) Es sei daher zu einer Darlegung der kooperativen Elemente der Preisbindung lediglich verwiesen auf Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 55-88

Die Durchsetzungskraft einer Hersteller- oder Handelsmarke ist abhängig von einem marktgerechten Verhältnis zwischen Produktgestaltung, Werbetätigkeit und Preisgestaltung[1]. Wollen und sollen trotz ihrer stufenspezifischen individuellen Zielsetzungen die Industrie und der Handel zu kooperativem Verhalten kommen, so ist auch in preislicher Sicht eine gewisse Partnerschaft zu empfehlen. Die gegenwärtige Praxis des "minimalen Preises" führt zu einer weiteren Verschärfung des Konditionen- und Rabattkampfes, der schließlich in Preispanik ausarten kann. Die heutige individuelle Preis-Unvernunft muß ihre Ablösung in kooperativer Preis-Vernunft finden, da die wettbewerbspolitischen Gefahren nur zu offensichtlich sind: "If you want monopoly, then loss leader selling is a way to obtain this; loss leader selling is one of the most remorseless enemies of healthy competition."[2]

Durch unseriöse Preiswerbung des Handels mit "Sondertiefstpreisen", "Lockvogelangeboten", Unterselbstkostenverkäufen und optischer Herausstellung gestrichener "Mondpreise" geht die für seriöse Industrie- und Handelsunternehmen notwendige und wünschenswerte Markttransparenz beim Verbraucher verloren. Ein "Preiszauber" dieser Art, der allzu häufig von den Herstellern unterstützt oder sogar initiiert wird, verhindert die Erreichung des gemeinsamen langfristigen Zieles der Durchsetzung einer Marke. Außerdem leidet insbesondere der Good-will des beteiligten Handelsbetriebes, da einer überwiegenden Zahl der Verbraucher bekannt ist, daß Preiseinbußen der beschriebenen Art durch Aufschläge auf weniger bekannte oder anonyme Artikel ausgeglichen werden.

---

1) Diese Meinung findet sich auch bei Angehrn, Otto: Handelsmarken und Markenartikelindustrie, Freiburg/Br., 1960, S. 61 f

2) Äußerung von March, Charles, dem ehemaligen Vorsitzenden der Federal Trade Commission, zitiert nach Nelson, Walter Henry: The Great Discount Delusion, N.Y., 1966, S. 19

Die Ziele einer vertikalen Preiskooperation zwischen den Marktpartnern seien daher folgendermaßen umschrieben:

- Schaffung einer realistischen Preisorientierungshilfe für den Verbraucher
- Schaffung langfristig erhaltbarer Leistungspreise und Kalkulationsbasen für Hersteller und Handel
- Verhinderung willkürlicher Preiswettbewerbspolitik
- Unterstützung einer informativen Verbraucherwerbung.

Ausdrucksformen eines vertikalen Marketing in preispolitischer Hinsicht können sein:

- Vertikale Preisempfehlungen, die aufgrund gemeinsamer Marktforschung einen angemessenen und realistischen Verbraucherpreis vorgeben
- Klare und übersichtliche Preisauszeichnung, die u.a. auch den Rationalisierungsbestrebungen im Handel Rechnung trägt
- Nichtdiskriminierungsregeln
- Schaffung von Rabattordnungen, die eine unlautere oder unseriöse Rabattwerbung beim Endverbraucher verhindern
- Erarbeitung von Liefer- und Zahlungsbedingungen, die - von in engen Grenzen notwendigen Differenzierungen aufgrund unterschiedlicher Mengenabnahmen abgesehen - eine Diskriminierung mittlerer oder kleiner Unternehmen verhindern (auf beiden Marktseiten).

Der Verfasser ist sich im klaren, daß gerade in preispolitischer Sicht eine vertikale Partnerschaft zwischen Industrie und Handel auf Probleme stoßen muß, die in anderen Bereichen des vertikalen Marketing in weit schwächerer Form auftreten. Daher ist besonders in diesem Zusammenhang auf die spätere Diskussion einiger unübersehbarer und möglicherweise auch unüberbrückbarer Schwierigkeiten hinzuweisen.[1)]

5. Zusammenfassung

Abschließend seien an dieser Stelle die Instrumente des vertikalen Marketing im Rahmen des Angebotsbereiches in Form einer Übersicht dargestellt (vgl. Abb. 5). Dabei ist erneut festzuhalten, daß es sich nur um wichtige Beispiele und Möglichkeiten handeln kann, da grundsätzlich alle Marketing-Funktionen dieses Sektors zur Grundlage kooperativen Verhaltens werden können. Kriterium einer Auswahl ist die Realisierbarkeit partnerschaftlichen Vorgehens.

---

1) Vgl. unten **Vierter Teil** (Schlußbetrachtung), Kap. I, Abschnitt B u. C, S. 154 ff bzw. 158 ff

Instrumente des vertikalen Marketing im Angebotsbereich

Abbildung 5

Marketing-Funktion Angebotspolitik

Instrumente des vert. Marketing	Gemeinsame Ziele	Spezifische Kooperationsvarianten
Produkt- und Sortimentsinnovation und -Gestaltung	Verhinderung überflüssiger Neuerungen Schaffung verbrauchergerechter Neuprodukte Risikosenkung und Kostensenkung im Entwicklungsprozeß Verbesserung der einzelnen Teststufen Beschleunigung des Diffusionsprozesses Erhöhung des Anteiles "echter" Neuprodukte (Selektion und Straffung) Koordinierung produkt- und marktorientierter Erfordernisse	Gemeinsames Auffinden geeigneter Innovationsversuche (auch Ideenprüfung) gemeinsame Marktanalyse und technische Produktentwicklung Store-Tests gemeinsame Produktbetreuung in Einführungs- und Durchsetzungsphase
Technische Ausgestaltung (insb. Verpackung)	Rationalisierung des gesamten Warenflusses Schaffung größerer Markttransparenz beim Verbraucher Kostensenkung bei Verpackungsproduktion	Normung und Standardisierung Schaffung von SB- und verbrauchergerechten Verpackungen (schnelles Handling, Stapel- und Standfestigkeit bei Massendisplayaktionen, Beschriftung von Umkartons, Preisauszeichnungsfelder, Vernichtbarkeit oder Weiterverwendungsmöglichkeiten)
Marken- und Qualitätssicherung	Erhöhung der Gebrauchsfähigkeit, der technischen Verwendbarkeit, der Qualität Schaffung besserer Durchsetzungsvoraussetzungen am Markt Austausch technischer Erfahrungen Senkung der Vertriebskosten	Schaffung von Qualitätssymbolen Gründung von Markengruppen oder Gütezeichengemeinschaften auf Verband- oder Gruppenebene Schaffung von Rabattordnungen
Preise und Preisbestandteile	Erhöhung der Durchsetzungskraft am Markt Verringerung des Konditionen- und Rabattkampfes Good-will-Verbesserung Schaffung realistischer Preisorientierungshilfen (Erhöhung der Markttransparenz, Verhinderung v. Mondpreisen, ...) Schaffung langfristig erzielbarer Leistungspreise Unterstützung informativer Verbraucherwerbung	realistische vertikale Preisempfehlungen klare, übersichtliche Preisauszeichnungen Nichtdiskriminierungsregeln und Erarbeitung von Liefer- und Zahlungsbedingungen

B. Kooperation im Rahmen des Distributionsbereiches

Der Distributionssektor umfaßt unter dem Aspekt des vertikalen Marketing das "Wie" des Warenflusses. Es ist die gesamte Verteilungskette vom Zeitpunkt und Ort des Produktionsprozesses über die Handelsstufen bis hin zum Konsumenten einbezogen. Hauptaufgabe vertikaler Zusammenarbeit ist in diesem Bereich die Lösung der Probleme des Massenvertriebs; weitestgehende Rationalisierung in allen Teilgebieten des Verkaufes bildet den Schwerpunkt. Einsatzmöglichkeiten sind im folgenden zu untersuchen.

1. Verkauf und Verkaufsorganisation

Jedes Industrieunternehmen, das sich den Strukturwandlungen auf der Nachfrageseite anpassen will, muß ständig seine Absatzkonzeption neu durchdenken und überprüfen, ob die gegenwärtige Verkaufsorganisation den Anforderungen des Marktes noch entspricht. Es sollte weiterhin aus Kostenüberlegungen der Mechanisierung und Automatisierung des Verkaufs oder einzelner Verkaufsfunktionen eine größere Bedeutung zumessen. Anstrengungen in diesen Sektoren berühren stark das Interessenfeld des Handels und erfordern daher eine enge Zusammenarbeit. Sie betreffen nicht nur die offensichtlichen Erscheinungen der Verkaufshandlungen (Vertragsabschluß, Waren- und Geldübertragung); gerade auch der Bereich des rationellen "handling" im Handelsunternehmen ist für den Verkaufserfolg des Herstellers mitverantwortlich.[1)]

---

1) So bietet seit Januar 1974 das Unternehmen Proctor & Gamble im Sektor Waschmittel dem Handel rationellere Palettengebinde an, die die Stapelfähigkeit deutlich verbessern. Das Ergebnis waren überdurchschnittliche Abschlüsse.

Die Zusammenarbeit im Sektor Verkauf soll - wie in anderen Anwendungsbereichen des vertikalen Marketing - allen Marktpartnern Vorteile bieten. Dies ist nur zu gewährleisten, wenn es sich im überwiegenden Maße um Branchen- und nicht um (enge) Gruppen-Kooperationen handelt. Damit sind der Partnerschaft bescheidenere Grenzen gesetzt als beispielsweise im Angebotsbereich. Oft schlagen sich daher die erreichbaren Vorteile nicht unmittelbar in Zahlen nieder, woran die Partnerschaft zwischen den beteiligten Marktstufen nicht scheitern muß. Dieser scheinbare Nachteil kann vielmehr im Gegenteil einer weiteren und engeren Zusammenarbeit auf anderen Gebieten (Produkt- und Sortimentsgestaltung, Kommunikation u.a.) förderlich sein und die Beziehungen vertiefen. Erste Kooperationsbemühungen im Bereich der Distribution können die Bedeutung emotionaler Momente in Verhandlungen zurückdrängen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit erhöhen.

2. Transport- und Lagerwesen

Das Transport- und Lagerwesen stellt den offensichtlichsten Verbindungspunkt zwischen Produktions- und Distributionsfunktionen dar. Gerade der zwischenbetriebliche Warenfluß erfordert eine Neuorientierung, da die bisherigen unkoordinierten und planlosen Maßnahmen der einzelnen Unternehmen zu unnötigen Spannungen zwischen den Stufen führen.

Hauptaufgaben sind schnellerer Transport, bessere Lagerung und Disposition sowie wirtschaftlichere Mechanisierung einzelner Funktionen. "Dabei geht es im Materialflußsektor immer wieder um Normung, Typisierung, Standardisierung und Spezialisierung, d.h. um Methoden, die die Material- und Teilevielfalt zu begrenzen vermögen."[1] Obwohl hier in der Praxis bereits große Fortschritte erzielt worden sind[2],

---

1) Kolb, Otto und Jirasek, Johann: Wettbewerbsfähiger durch Koöperation ..., a.a.O., S. 25

2) Insbesondere das Gebiet der Normung, der Vereinheitlichung von Transport-, Lager- und Verpackungseinheiten ist zu nennen. Außerdem brachte die Verwendung der sog. Europa-Palette erhebliche Kostensenkungen für Industrie und Handel.

bieten weitere Abstimmungen über Auftragsbearbeitung, Rechnungserteilung, Fakturierung, Bestell- und Anbruchmengen, feste Tourenpläne der Transportfahrzeuge und Ausgliederung einzelner Transport- und Lagerfunktionen große Rationalisierungschancen. Eine Koordinierung der zu bewegenden Warenmengen, der Zeiten und Wegstrecken, eine Integration der Funktionsträger und Funktionen bedarf einer "offenen" Geschäftspolitik aller Marktteilnehmer und kann nur im Wege der Partnerschaft erreicht werden.

3. Formular- und Rechnungswesen

Seit Jahren bemühen sich Industrie und Handel, die organisatorischen Probleme, die durch gegenseitige Geschäftsbeziehungen entstehen, über Absprachen zwischen den Gruppen zu lösen. Am häufigsten werden zwischen Industrie und Handel Informationen über gelieferte Waren ausgetauscht. Dieser Austausch wird dadurch erschwert, daß beide Partner eigene Organisationssysteme aufgebaut haben. Dem Hersteller ist es nicht mehr möglich, auf die Organisationsformen seiner Kunden individuell einzugehen; für den Handel wird es immer schwieriger, die individuell aufbereiteten Daten seiner Lieferanten nach einem einheitlichen System zu verarbeiten.

Diese Probleme führten dazu, daß sich Industrie und Handel entschlossen, auf dem Gebiet der Artikelnumerierung zu kooperieren.[1] Zusammen mit der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels entwickelten sie ein System bundeseinheitlicher Artikelnumerierung (ban-L) für Artikel des Lebensmittelhandelssortiments. Seit dem 1. September 1969 gibt es die einheitliche Artikelnumerierung. Die teilnehmenden Partner verpflichten sich, nach Ablauf eines für die Umstellung notwendigen Zeitraumes die vom ban-L-Zentrum vorgegebenen Artikelnummern zu verwenden und auf eigene Numerierungssysteme zu verzichten.[2]

---

1) Vgl. Schiek, Eckhard: Artikelnumerierung als Grundlage der "Koorganisation", in: Markenartikel, Nr. 11/12, 1972, S. 402

2) Vgl. Hagen, Karlheinz: Das ban-L-System, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 5, 1971, S. A 117

Grundlage des ban-L-Systems ist eine achtstellige Artikelnummer, wobei ein Artikel durch seine Einordnung in eine Standard-Klassifikation und durch seine laufende Nummer innerhalb einer solchen durch die Klassifikation definierten Warengruppe identifiziert wird. Der achtstellige Code besteht aus einem 4stelligen klassifizierenden Teil, einem 3stelligen Zählteil und einer Prüfziffer. Die deutsche Lebensmittelbranche, repräsentiert durch den Markenverband, und der Lebensmittelhandel, dessen Interessen in der RGH zusammengefaßt sind, fungieren als Träger dieses Systems, das durch das ban-L-Zentrum, einer selbständigen Abteilung innerhalb der RGH, verwaltet wird. Eine Kontrolle des ban-L-Zentrums findet durch einen Beirat aus je fünf Vertretern der Industrie und des Handels statt.

Seit dem 1. September 1969 wurden insgesamt rd. 100.000 Artikelnummern durch 700 Industriebetriebe angemeldet; auf der Seite des Handels sind es 600 Teilnehmer. Der sortimentsmäßige Umfang umfaßt derzeit 18 Warenbereiche.[1] Der Erfolg dieses Systems hängt (mit) von der Zahl der Artikel ab, die eine ban-L-Nummer tragen. Es wird geschätzt, daß heute 70% der Nahrungs- und Genußmittelumsätze mit solchen Artikeln getätigt werden.[2] Ein Handelsbetrieb kann Produkten, die nicht im ban-L-Katalog aufgeführt sind, eigene Nummern geben und sie damit intern systemgerecht bearbeiten.

Die Kosten des ban-L-Zentrums verteilen sich je zur Hälfte auf Industrie und Handel. Der einzelne Hersteller beteiligt sich nach der Zahl seiner registrierten Artikel, der Handel nach seinem Umsatz am Gesamtumsatz aller angeschlossenen Händler.[3]

---

1) Vgl. Schiek, Eckhard: Artikelnumerierung ..., a.a.O., S. 404
2) Vgl. Tietz , Bruno: Konsument und Einzelhandel ...a.a.O., S. 238, Band I
3) Am Beispiel einer großen Handelskette wird der Rationalisierungseffekt des ban-L-Systems deutlich: Sie könnte 60% ihrer Datenerfassungskosten von DM 300.000 einsparen, wenn nur mit den 52 wichtigsten von 1.148 Lieferanten nach dem System gearbeitet werden kann; die ban-L-System-Kosten betragen dagegen nur DM 55.000. Vgl. o.V.: Der Einzelhandel in der BRD, Teil 2, a.a.O., S. 32 f

Für einen weiteren Ausbau der EDV-Kooperation ist die einheitliche Artikelnumerierung eine notwendige Voraussetzung. Letztlich wird ein automatisches Datenübertragungsnetz und Informationssystem von der Produktion bis zur Ladenkasse angestrebt.[1] Die Märkte in Europa sind in den letzten zwanzig Jahren immer enger zusammengewachsen. Es entspricht dem Wunsch der "hohen Kommission" in Brüssel, daß die verwendeten Systeme international vereinheitlicht werden.[2]

Eine erste Ausbaustufe und Folge der gemeinsamen Artikelnumerierung ist das bundeseinheitliche Rechnungsformular. Allen Firmen, die sich am ban-L-System beteiligen, wird vom ban-L-Zentrum eine einheitliche Betriebsnummer zugewiesen. Die ban-Betriebs-Nummer (bbn) kann auf Briefköpfe, Lieferscheine, Rechnungen usw. aufgedruckt werden und tritt an die Stelle der individuellen Lieferanten- und Kundennummer.[3] Sie ist die Voraussetzung für ein einheitliches Formular, das - von allen Marktpartnern übernommen - die interne und zwischenbetriebliche Abwicklung leichter und schneller vonstatten gehen läßt. Mit ihm wird es möglich sein, die Rechnung so,wie sie vom Aussteller ankommt, direkt über den Belegleser in das eigene Rechenzentrum einzulesen. Die Einführung dieses Formulars bringt für beide Marktpartner erhebliche Kostenvorteile, setzt jedoch eine gewisse Kompromißbereitschaft voraus, da die Partner auf ihre individuellen Systeme und Formulare verzichten müssen.

---

1) Mit der Übernahme des ban-L-Systems in die Systematik des StBA wurde es möglich, über den Lebensmittelsektor hinaus auch in anderen Branchen eine einheitliche Artikelnumerierung einzuführen.
2) Als Beispiele von Artikelnummernsystemen in anderen Ländern seien das französische Gencod-System, der Schweizer Firmenindex und das amerikanische UPC-System erwähnt.
3) Vgl. dazu auch Schäl, Werner: Bundeseinheitliches Rechnungsformular, in: Markenartikel, Nr. 7, 1972, S. 274 f

Als weitere Ansätze in diesem Bereich sind die Bemühungen um ein automatisiertes Datenübertragungs- und Informationssystem von der Produktion bis zur Ladenkasse zu nennen. Hingewiesen sei besonders auf das System Messort/L der DbO, welches als erstes EDV-Programm für den Lebensmittelbereich neben der Abwicklung der gesamten Warenwirtschaft auch Sortimentsbildung, Warenpräsentation und -plazierung unterstützt.[1] Gemeinsame Rationalisierungs- und Kostensenkungsbestrebungen von Industrie und Handel fördern die Einführung elektronischer Kassensysteme, über die quantitative Nachfrageverschiebungen erfaßt werden können und eine minimale Reaktionszeit erreichbar ist. Insbesondere die Schließung von Versorgungslücken, die für Produktions- und Handelsbetrieb "Lücken in der Kasse" nach sich ziehen[2], wird durch Systeme dieser Art erleichtert.

4. Zusammenfassung

Eine gezielte Zusammenarbeit in allen Distributionsfunktionen ordnet, rationalisiert und mechanisiert die gesamten Geschäftsbeziehungen der beteiligten Partner. Sie trägt zu einer deutlichen Kostensenkung und zu einer Erhöhung der Umschlagsgeschwindigkeit bei. Gegenseitige Organisations- und Ablaufberatungen besonders im Bereich der physischen Distribution können für alle Kooperationsteilnehmer lohnenswerte Übereinkünfte darstellen, die letztlich auch und gerade dem Verbraucher zugute kommen.

Abschließend werden die Instrumente des vertikalen Marketing im Bereich der Distribution in Form einer Übersicht dargestellt (vgl. Abb. 6):

---

1) Vgl. zu einer ausführlichen Darstellung o.V.: Erstes EDV-Programm für den Lebensmitteleinzelhandel, in: LZ, Nr. 29 vom 20.7.1973, Dokument-Teil, S. XVI ff

2) Zu einer ausführlichen Analyse der Gründe und Folgen von Versorgungslücken vgl. Thomas, Klaus: Lücken im Regal - Lücken in der Kasse, Hrsg. A.C. Nielsen Comp., Frankfurt, 1973

Instrumente des vertikalen Marketing im Distributionsbereich

Abbildung 6

Marketing-Funktion Distributionspolitik

Instrumente des vert. Marketing	Gemeinsame Ziele	spezifische Kooperationsvarianten
Verkauf und Verkaufsorganisation	Beschleunigung des Warenflusses Rationalisierung des Massenvertriebs gemeinsame Anpassung der Organisationen an Marktveränderungen Rationelles Handling im Handel Kostensenkung im Vertrieb Austausch von Erfahrungen	Mechanisierung und Automatisierung des Verkaufes und einzelner Verkaufsfunktionen (Abschluß, Waren- und Geldübertragung, ...)
Transport- und Lagerwesen	Beschleunigung des Warenflusses schnellerer Transport bessere Lagerung und Disposition Rationalisierung und Kostensenkung	Mechanisierung, Automatisierung, Normung, Typisierung, Standardisierung und Spezialisierung in einzelnen Funktionen Abstimmung über Auftragsbearbeitung, Rechnungserteilung, Fakturierung, Bestell- und Anbruchmengen, Tourenpläne, Ausgliederung einzelner Funktionen
Formular- und Rechnungswesen	Austausch von Informationen und Erfahrungen einheitliche Bearbeitungs- und Aufbereitungsmöglichkeiten EDV-Kooperation Erleichterung der inner- und zwischenbetrieblichen Abwicklung (v.a.: Kostensenkung durch Rationalisierung) Unterstützung von Sortimentsbildung, Warenpräsentation und Warenpalzierung Schnellere Erfassung von quantitativen Nachfrageverschiebungen Schließung von Versorgungslücken	Gemeinsame Statistiken und EDV-Auswertung einheitliche Artikelnumerierung (ban-L-System) einheitliche Rechnungsformulare (Vordrucke und Ordersätze) Aufbau gemeinsamer Datenübertragungs- und Informationssysteme

C. Kooperation im Rahmen des Kommunikationsbereiches

Seit sich Handelsbetriebe selbst in die Rolle des aktiven Unternehmers begeben, sind sie in weit stärkerem Maße als früher auf Konsumentenwerbung und andere kommunikative Maßnahmen angewiesen. Auch genügt es für die eigene Profilierung eines Handelsunternehmens nicht mehr, Aktionen und Werbung ausschließlich nach der Markenwerbung der Industrie auszurichten. Das "aktive Agieren" der Absatzmittler fördert vielmehr eine wachsende Unabhängigkeit von der Werbung des Herstellers. Ausdruck dieses Bemühens sind auch die ständig steigenden Werbeaufwendungen der Handelsunternehmen.[1)]

Damit ist heute eine Situation eingetreten, die auch im Rahmen der Kommunikationspolitik die Hersteller mehr und mehr in die Defensive drängt: Selbst umfangreiche werbliche Maßnahmen der Industrie werden nicht den gewünschten Verkaufserfolg bringen, "wenn die Ware nicht in gleichem Maße vom Handel gefördert wird".[2)] Vielmehr können sogar stark reduzierte kommunikative Herstelleraktivitäten unter der Voraussetzung einer zielbewußten Mitarbeit des Handels im Ergebnis weit erfolgreicher sein. Der Handel ist jedoch nicht daran interessiert, "von einem Produkt mehr und dafür von anderen weniger abzusetzen. Er will insgesamt mehr verkaufen, er will ganz allein mehr Kunden im Geschäft haben".[3)] Der Absatzmittler wünscht, "daß sein Angebot durch

---

1) So gaben 1967 die Lebensmittelfilialunternehmen, die Zentralen der Einkaufsgenossenschaften und Ketten sowie große Verbrauchermärkte im Durchschnitt DM 0,7 Mill. für werbliche Maßnahmen aus. 1973 lag dieser Wert bereits bei DM 1,1 Mill. Für 1975 schätzt der Handel seine Aufwendungen auf DM 1,5 Mill. je Unternehmen. Vgl. dazu o.V.: Immer weniger Gewinn?, in: LZ, Nr. 8, 22.2.74, S. 6

2) o.V.: Der Handel - Partner auch in der Werbung?. in: LP, Nr. 10, 1973, S. 978

3) Seefeld, Horst: Promotion unter Brüdern, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, 2. Maiausgabe, 1971, S. 13

besondere Promotionsideen aktualisiert wird und eine Umsatzbelebung ... durch eine gleichzeitig durchgeführte Werbeaktivität erreicht wird."[1)]

Geht man mit Neubauer davon aus, daß im Ladenlokal des Handels ca. 20 Produkte gleichzeitig gefördert werden können und bis zu 3/4 dieser Zahl Handelsmarken sind[2)], so zeigt sich auch im Kommunikationsbereich das Dilemma der Absatzwirtschaft deutlich:

Ohne die Erfüllung weitreichender Handelsforderungen kann der Hersteller mit seinen Aktivitäten nur in Ausnahmefällen erfolgreich sein. Als Ausweg bietet sich daher - wie schon in den anderen Marketing-Mix-Bereichen - eine Kooperation zwischen den Marktpartnern an.

Im folgenden seien die wichtigsten Einsatzmöglichkeiten kooperativen Vorgehens in der Kommunikationspolitik untersucht.

1. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

Über die Arten kollektiver Werbung gibt es in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Auffassungen. Behrens unterscheidet danach, ob in den Werbebotschaften die Namen der beteiligten Firmen genannt werden oder nicht. Im ersten Falle spricht er von Sammelwerbung (namentliche Kollektivwerbung), im zweiten von Gemeinschaftswerbung (anonyme Kollektivwerbung).[3)] Nach Neef ist die Gemeinschaftswerbung nur eine jener vielfältigen Formen, in denen kollektive Werbung vorkommen kann.[4)] Bei Keller dagegen ist Gemeinschafts-

---

1) o.V.: Klassische Werbung und Promotions im Wettbewerb miteinander?, in: ZV+ZV, Heft 11/12, 1971, S. 356
2) Vgl. dazu Neubauer, Franz: Der Einzelhandel-Berater des Markenartikels, in: W+V, Sondernummer vom 25.4.1969 S. 17
3) Vgl. Behrens, Karl Christian: Absatzwerbung, Wiesbaden, 1963, S. 16; Starke, Ulf: Absatzwirtschaftliche Kooperation zwischen Unternehmen der Konsumgüterindustrie, Diss. Nürnberg/Erlangen, 1970, S. 128
4) Vgl. Neef, Dieter: Die Gemeinschaftswerbung im Rahmen der Werbepolitik der Unternehmungen, Diss. Köln, 1969, S. 20

werbung der Oberbegriff für alle Formen der kooperativen Werbung; er unterscheidet dabei in Gruppen-, Sammel-, Verbund-, Verbands- und Gattungswerbung.[1] Die gleiche Abgrenzung wie Behrens nimmt Schenk vor; er bezeichnet aber die namentliche Kollektivwerbung als Verbundwerbung.[2]

Der Verfasser schließt sich der Meinung von Behrens an, da diese Begriffsbestimmung für die Arten der vertikalen Kooperation im Kommunikationsbereich klare Abgrenzungskriterien schafft. Im folgenden wird daher von vertikaler Gemeinschaftswerbung[3] und vertikaler Sammelwerbung[4] gesprochen werden.

Beide Arten sollten "nicht nur aus Sorge vor der künftigen Markt- und Absatzentwicklung aufgebaut werden sondern vor allem aus der Vorsorge für die Zukunft des Marktes einer Branche".[5] Kooperative Werbung ist daher im Gegensatz zur vertikalen Verkaufsförderung nicht vorrangig direkte Verkaufswerbung. Ihr Hauptziel ist eher in einer grundsätzlichen Beeinflussung des Verbraucherverhaltens zu sehen, das aber vom Versuch einer Festigung und Verbesserung der Markt-

---

1) Vgl. Keller, Fred: Die kooperative Durchführung der Werbung, in: Handbuch der Werbung, Hrsg.: Behrens, Karl Christian, Wiesbaden, 1970, S. 488 ff
2) Vgl. Schenk, Hans-Otto / Wölk, Andrea: Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Schriftenreihe der FfH, Dritte Folge, Nr. 3, Berlin, 1971, S. 62
3) Mehrere Unternehmen verschiedener Wirtschaftsstufen einer Branche werben gemeinschaftlich für die gleiche Produktgattung ohne Namensnennung der Beteiligten. Vgl. zu dieser Definition auch o.V.: Gemeinschaftswerbung, Bericht einer Tagung vom 11.6.1964, Hrsg.: BDI und RKW, S. 10
4) Mehrere Unternehmen verschiedener Wirtschaftsstufen einer Branche arbeiten unter Nennung der Firmen und Herausstellung des jeweiligen Produkt- oder Sortimentsprogrammes werblich zusammen. Vgl. zu dieser Definition auch o.V.: Gemeinschaftswerbung, a.a.O., S. 11
5) Klubescheidt, Leo: Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, in: Marketing Morgen, a.a.O., S. 36

positionen nicht losgelöst werden kann.[1] Daher haben vertikale Werbekooperationen von der Zielsetzung her gesehen mehr langfristigen Charakter und sind der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) inhaltlich und aussagemäßig weit näher als der aktionsbezogenen kurzfristigen Verkaufsförderung.[2]

Dies dokumentiert sich auch in einigen wichtigen Einzelzielen, die die Möglichkeiten vertikaler Werbung und Public Relations aufzeigen:[3]

- Erhaltung und/oder Rückgewinnung von Marktanteilen. Da sich eine Änderung der Konsumgewohnheiten oft in stagnierenden Umsätzen einer Branche andeutet, wäre es Aufgabe aller Wirtschaftsstufen dieser Branche, den Ursachen entgegenzuwirken, bevor die Umsätze zu sinken beginnen. Dies gilt auch bei Konkurrenz substitutiver Produkte und/oder Distributionskanäle.

- Ausgleich oder Überwindung saisonaler und konjunktureller Schwankungen.[4]

---

1) Als Beispiele vertikaler Werbemaßnahmen dieser Art seien genannt:
   - Gemeinschaftswerbung Edelstahl "rostfrei"
   - Gemeinschaftswerbung für Zigarren
     (Träger ist das Deutsche Zigarreninstitut, dem Rohtabakhändler,
     Zulieferfirmen wie Druckereien, Tabakband-, Folien- und Zigarrenhersteller, die Zigarrenfabrikanten, Handelsbetriebe und sogar Handelsvertreter angehören)
   - Gemeinschaftswerbung für Krawatten (Träger ist das Deutsche Krawatten-Institut, dem Spinner, Weber, Veredler, Chemiefaser-Produzenten, Krawattenhersteller und Handelsbetriebe angehören)
   - Gemeinschaftswerbung "Tiefkühlware" (Träger ist das Deutsche Tiefkühlinstitut, wo die Interessen verschiedener Wirtschaftszweige für die Hebung dieser Produktgruppe zusammengefaßt sind)

2) Aus diesem Grunde trennt der Verfasser hier nicht zwischen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, wie das bei nicht kooperativen Marketing-Maßnahmen zweifellos notwendig wäre.

3) Vgl. hierzu auch Klubescheidt, Leo: Vertikales Marketing ..., a.a.O., S. 36 f; sowie o.V.: Gemeinschaftswerbung, a.a.O., S. 11 f

4) Als Beispiel sei der geglückte Versuch genannt, das Einkaufsverhalten bei Kohle zu verändern (Ausgleich des Sommertiefs)

- Erschließen neuer Absatzmöglichkeiten durch das Aufzeigen neuer Anwendungsgebiete.[1)]

- Vertikale Werbe-Kooperationen bei reinen Saisonprodukten (vor allem Agrarerzeugnissen), um über verstärkte Aktivitäten in einem begrenzten Zeitraum die Gesamtproduktion auch tatsächlich absetzen zu können.

- Gemeinschaftliche Überwindung von Vorurteilen oder traditionellen Konsumgewohnheiten.[2)]

Aus diesen Einzelzielsetzungen vertikaler Werbe-Kooperationen wird deutlich, daß Hauptzweck solcher Aktivitäten nicht die Förderung von Sonderinteressen einzelner Unternehmen (seien es Handels- oder Industriebetriebe), sondern die Intensivierung des Absatzes einer Produktgruppe ist. Damit kann vertikale Sammel- oder Gemeinschaftswerbung erfolgreich nur in Form einer Branchen-Kooperation auftreten.[3)] Die Praxis hat gezeigt, daß mindestens 60% der möglichen Mitglieder an einer solchen Kooperation teilnehmen sollten.[4)]

Von einer vertikalen Werbe-Kooperation im engeren Sinne kann erst dann gesprochen werden, wenn über die Klärung der werblichen Ziele hinaus auch eine gemeinschaftliche Finanzierung des Budgets eingeschlossen ist. Hier zeigen sich in der Praxis die Hauptschwierigkeiten. Ohne Kap.I,C im vierten Teil vorzugreifen[5)], das die grundsätzlichen Grenzen und

---

1) Hier sei an den Erfolg der Wellpappe erinnert, die die Kistenverpackung in vielen Bereichen fast gänzlich verdrängt hat.
2) Beispielhaft kann auf die kooperativen Maßnahmen von Industrie und Handel beim Versuch einer positiven Veränderung des Images von Zigarren- und Pfeifenrauchern hingewiesen werden.
3) Gruppen-Kooperationen werden dagegen im Rahmen vertikaler Verkaufsförderungsaktivitäten anzutreffen sein, wo Branchen-Kooperationen fast ausgeschlossen sind. Vgl. dazu unten S. 93 ff
4) Vgl. Bruder, H.: Rationell werben, in: Handbuch der Rationalisierung, Hrsg.: RKW, Heidelberg, 1967, S. 69
5) Vgl. unten S. 158 ff

Probleme des vertikalen Marketing behandelt, kann an dieser Stelle speziell in bezug auf Werbe-Kooperationen folgendes gesagt werden:

Zunächst ist die Art der Finanzierung frühzeitig zu klären. Möglich sind freiwillig gezahlte Beiträge beliebiger Höhe oder aber festgesetzte Beiträge. Feste Zahlungen können nach jährlicher Selbsteinschätzung entrichtet, nach verkauften Mengen oder nach dem Jahresumsatz berechnet werden.[1] Eine Berechnung nach monatlich verkauften Mengen oder Werteinheiten sollte vermieden werden, da der Etat dann großen Schwankungen ausgesetzt sein könnte.[2] Weiterhin sind Dauer, Umfang und Organisation der Werbe-Kooperation gemeinschaftlich festzulegen. Diese ist außerdem in engem Zusammenhang mit der Notwendigkeit gründlicher und systematischer Marktforschung (insbesondere der Erfolgskontrolle) zu sehen. Nur über eine offene und einsichtige Klärung dieser Fragen sind Einwände und Hemmnisse gegen Werbe-Kooperationen zu vermeiden, da psychologische Hemmungen gegen den Beitritt zu einer solchen Gemeinschaft oft das größte Hindernis darstellen.

---

1) Jeweils unter Berücksichtigung des gemeinsamen Werbeziele

2) Zwei Finanzierungsarten aus der Praxis seien hier angeführt:
Parkettgemeinschaftswerbung:

Die Produzenten und Importeure entrichten 5 Pfg. pro verkauften Parketts, mit jeweils 2 Pfg. dürfen sie ihre Abnehmer (Parketthandel) weiterbelasten. Die Zulieferbetriebe zahlen 0,5 % des parkettabhängigen Umsatzes.

Zigarrengemeinschaftswerbung:

Die im Deutschen Zigarreninstitut vereinigten Zigarrenhersteller zahlen 1,5 O/OO des Warenwertes, d.h. des unversteuerten Umsatzes. Die Zulieferfirmen zahlen nach eigenem Ermessen. Die Händler entrichten bei unversteuerter Lieferung 1,5 O/OO und bei versteuerter Lieferung 1,1 O/OO des Rechnungsbetrages.
Vgl. zu den Zahlenangaben Bruder, H.: Rationell werben, a.a.O., S. 72. Eine Aufschlüsselung der Kosten in der geschilderten Art ist ökonomisch sinnvoller als eine möglicherweise auf den ersten Blick faire 50:50 Aufteilung,die nicht dem systematischen Versuch dient, optimale Erfolge zu erzielen. Vgl. hierzu auch Berger,Paul D.:Vertical cooperative advertising Ventures,in:Journal of Marketing Research,Vol.IX, August 1972, S. 309

Die Sorge, der eigene Betrieb könnte von der Kooperation weniger profitieren als die Betriebe der anderen Partner, ist weit verbreitet. Vor allem bei der Branchen-Kooperation führt diese Meinung oft zur Beendigung der Gemeinschaft. Die Abneigung gegen Werbegemeinschaften hat in vielen Fällen ihren Grund in der Verkennung der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung, "in der die bisherige Modellvorstellung, 'hier Einzelunternehmen, dort Markt' überholt ist".[1)] Mangelnde Kenntnis über die Art und Wirkungsweisen der Kollektivwerbung und unwillkommene Uniformierung, die den speziellen Interessen des einzelnen Unternehmens nicht gerecht wird, sind weitere Hemmnisse. Man sollte jedoch bedenken, daß dies durchaus ein Vorteil sein kann. Die Werbung verliert dadurch den Geruch der Konkurrenzwerbung, sie gewinnt an neutral empfundener Aussagekraft und Glaubwürdigkeit. Im übrigen hat das Unternehmen weiterhin die Möglichkeit der individuellen Werbung. Kleine Betriebe erheben oft den Einwand, die kapitalkräftigen Partner könnten mit Hilfe sehr starker Individualwerbung den Erfolg der kollektiven Maßnahmen auf ihre Betriebe lenken. Meistens sind so extrem schwache und extrem starke Betriebe nicht Partner einer Werbegemeinschaft. Sollte jedoch diese Gefahr bestehen, so ist der Umfang der Individual-Werbung vertraglich zu begrenzen.

Gelingt es, die von Industrie und Handel getragenen Werbekooperationen im Sinne einer echten Partnerschaft auf die gemeinsamen Zielsetzungen auszurichten und dabei Sonderinteressen einzelner Partner zu neutralisieren, wird die vertikale Werbe-Kooperation für alle Beteiligten von Nutzen sein. Sie dient über die Intensivierung des Absatzes einer Produktgruppe hinaus der erweiterten und besseren Information des Konsumenten und ist daher ein Instrument des vertikalen Marketing im Interesse sämtlicher Marktpartner.

---

1) Vgl. Bruder, H.: Rationell werben, a.a.O., S. 68

2. Verkaufsförderung

Über kaum eine Teilfunktion des Marketing ist in den letzten Jahren so intensiv diskutiert worden wie über Verkaufsförderung. Dies gilt für den hersteller-individuellen, aber auch für den kooperativen Einsatz dieses Instrumentes.

Seine volle Leistungskraft kann ein Unternehmen nur dann entwickeln, wenn die einzelnen Marketingorgane so zusammenwirken, daß sie die ihnen gesetzten Aufgaben richtig und mit geringstmöglichem Zeitaufwand erfüllen können. Dabei müssen die Leistungen des Unternehmens auch der Handelsebene deutlich gemacht werden und deren Verkaufsbemühungen unterstützen, denn bei ständig stärker werdendem Wettbewerb und größerer Homogenität der Produkte reichen Verkaufsanstrengungen auf Verbraucherebene nicht mehr aus. Diesen Forderungen trägt die wachsende Bedeutung der Verkaufsförderung Rechnung.[1] Sie hat sich zu einem eigenständigen Marketing-Instrument entwickelt, welches gleichwertig neben die anderen Kommunikationsfunktionen (Werbung, Public Relations, persönlicher Verkauf) gerückt ist.[2]

---

1) Allerdings ist ihr Einsatz - bedingt durch sehr differenzierte Auffassungen - noch weit vom Optimalen entfernt. Viele Autoren und Praktiker stecken noch in der Phase der Entwicklung, als Verkaufsförderung im Rahmen der durch Marktveränderungen erzwungenen Ausweitung der Absatztätigkeit des Herstellers ein bloßes Hilfsmittel der Werbung darstellte.

2) Vgl. Richter, Bernd: Über das Wesen der Verkaufsförderung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 14. Jahrgang, 1968, Heft 3, S. 319; sowie Beck, Paul: Kontrollierte Sales Promotion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 13. Jahrgang, 1967, Sonderheft GfK-Tagung, S. 154

Dieses Nebeneinander der Kommunikationsfunktionen im Marketing verlangt nach einer eindeutigen Abgrenzung der Gebiete. Aber insbesondere der Begriff "Verkaufsförderung" - ebenso wie die amerikanische Bezeichnung "sales promotion" - ist bis heute noch unklar und gestattet die verschiedenartigsten Auslegungen.[1] Obwohl die Gefahr besteht, den bereits vorhandenen Darstellungen über den Begriff lediglich eine weitere hinzuzufügen, soll dieser Versuch zur gedanklichen Klärung des Wesens der Verkaufsförderung dennoch gewagt werden:[2]

---

1) Die Schwierigkeit einer Definition der Verkaufsförderung hat sich - wie Jahre vorher bei dem Begriff "Marketing" - aus einer Vielzahl von Beiträgen in Fachzeitschriften, Veröffentlichungen in Büchern, Diskussionen und Seminaren ergeben, die oftmals das Gebiet mit unsachlicher Einseitigkeit abhandelten. Fachwissen und praktische Erfahrungen wurden durch emotionale Approaches verdrängt und dieser Funktion des Marketing selbst nicht immer ein guter Dienst erwiesen.
Es ist müßig, ausführlich auf die große Zahl der Ansätze einzugehen. Lediglich die Ausdehnung des Spektrums der möglichen Definitionen sei aufgezeigt:

Will man etwa den Begriff "Verkaufsförderung" weit fassen und all das einschließen, was der "Förderung des Verkaufens" dienlich ist, so sind wenigstens zu einem Teil auch Werbung, Public Relations, Preispolitik, Service usw. zu subsumieren (vgl. die allgemeine Definition des "Dartnell Sales Promotion Handbook", Hrsg. J.C. Aspley, 4. Auflage, New York 1965, S. 24). Eine enge Auslegung würde dagegen lediglich die besondere Aktivität direkt dem Kunden (oder Endverbraucher) gegenüber zur Verkaufsförderung rechnen (vgl. P. Robinson and D. Luck: Promotion Decision Making, Practice and Theory, Chicago und London 1964, S. 317). Beide Definitionen werden jedoch der wirklichen Bedeutung dieses Marketingelementes nicht gerecht.

2) Vgl. zu den obigen Ausführungen und der folgenden Begriffsbestimmung auch eine ausführliche Diskussion des Verfassers: Thies, Gerhard: Verkaufsförderung als kommunikatives Instrument im Marketing, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, Festschrift zum 65. Geburtstag von K. Chr. Behrens, Hrsg.: Bidlingmaier, Johannes, Wiesbaden, 1972, S. 381 ff

Verkaufsförderung ist eine Marketingaktivität oder -maßnahme, die der Unterstützung der Tätigkeit der eigenen Verkaufsorgane, der Wiederverkäufer (Beschaffung und Absatz) und der Endverbraucher (Nutzung und Verbrauch) dadurch dient, daß sie zusätzlich zu den bestehenden Eigenschaften eines Produktes weitere Anreize bietet.

Die vorliegende Begriffsbestimmung erlaubt zwar eine klare Trennung der kommunikativen Instrumente des Marketing, läßt jedoch gewisse Überschneidungen zu, die sich in der Praxis nie vermeiden lassen. Es wird also der unsinnige Streit vermieden, ob ein Display zur Werbung oder eine Anzeige zur Verkaufsförderung zu zählen ist. Durch ihre aktuellen, vielschichtigen Marktmethoden, ihren individuellen Bezug auf Zielgruppen und die zeitliche Differenzierung ihrer Aufgaben kann die Verkaufsförderung sich zum wohl anpassungsfähigsten Marketingelement entwickeln.

Diese scheinbar theoretische Hypothese findet in der Marketing-Praxis ihre Bestätigung, da unter kooperativen Aspekten die Verkaufsförderung das weitaus am häufigsten eingesetzte Instrument darstellt. Dennoch geben aber gerade auch verkaufsfördernde Maßnahmen Anlaß zu Konflikten zwischen Industrie und Handel:

Der Hersteller ist hauptsächlich an einer produktbezogenen Verkaufsförderung und an einer bevorzugten Plazierung seiner Produkte interessiert. Der Handel führt Produkte einer Vielzahl von Herstellern und ist bestrebt, dem Verbraucher ein bedarfsgerechtes Sortiment anzubieten. Deshalb bevorzugt er eine Verkaufsförderung, die an Bedarfsbündeln ausgerichtet oder sortimentsbezogen ist. Das gleiche gilt für die Aufstellung des Displaymaterials. Der Hersteller bietet dem Handel unternehmens- bzw. produktbezogenes Displaymaterial an und ist gegenüber einer Förderung von Konkurrenzprodukten am PoP[1)] negativ eingestellt. Im Rahmen seines Marketing besteht der Handel auf Displaygestaltung in Anlehnung an die für die Ladengestaltung maßgebende Konzeption und behält

---

1) Point of Purchase

sich die Förderung anderer Produkte vor.[1] Er wünscht weiterhin Verkaufsförderungsaktionen nur so lange, wie sie keine Veränderung der Regalflächen zugunsten einiger Artikel bewirken.[2]

Um die Regalplätze des Handels entwickelt sich somit ein intensiver Wettbewerb zwischen den Herstellern. An dieser Konkurrenz ist der Handel nicht interessiert, da er insgesamt mehr absetzen will. Die Industrie beklagt sich darüber, daß der Handel Funktionen, wie Auffüllen der Waren, Plazieren und Auszeichnen auf sie überwälzt. Der Handel dagegen bemängelt immer wieder, daß Aktionen der Industrie zu spät bekanntgegeben werden und deshalb nicht in das Konzept des Handels passen. Er will heute Aktions-, Angebots- und Abverkaufs-Ideen von der Industrie haben und verlangt dabei Exklusivität, um somit in den individuellen Angebotsstil des betreffenden Unternehmens integriert zu werden.[3] Faßt man diese Probleme zusammen, so ergeben sich drei Ursachenkomplexe, die kooperative Maßnahmen weitgehend verhindern können:

- Mangelhafte Abstimmung im Timing verkaufsfördernder Maßnahmen (Planung und Vorbereitung)

- Nicht ausreichende Koordinierung in der Marketing-Organisation von Industrie- und Handelsbetrieben

- Festhalten an traditionellen Unternehmensphilosophien, die den dynamischen Marktverhältnissen nicht mehr entsprechen.

---

1) Vgl. Dichtl, Erwin: Gemeinschaft ..., a.a.O., S. VIII
2) Da seine Kenntnis des Faktors "Flächenproduktivität" wächst. Vgl. auch Maucher, Helmut: Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel, a.a.O.,S. 1o
3) Vgl. Stadler, Marinus: Verkaufsförderung, in: Jahrbuch des Marketing, Essen, 1971, S. 105 f

Gelingt es, diese drei wichtigsten Hemmnisse für kooperative Verkaufsförderung zu überwinden, sind die Möglichkeiten und Maßnahmen vertikaler Absatzförderung nahezu unbegrenzt.[1] Daher ist es wenig nützlich, hier in Einzelheiten eine eher theoretische Sammlung von Rezepten zu geben, ohne spezifische Besonderheiten einzelner Märkte und Unternehmen berücksichtigen zu können. Vielmehr erscheint es zweckmäßig, sich auf einige allgemeinere Anregungen und Bemerkungen grundsätzlicher Art zu beschränken:

Zunächst gilt es,auch im Rahmen vertikaler Verkaufsförderungsaktivitäten zu einer klaren, eindeutigen und kooperativen Zielsetzung zu kommen. Es kann nicht Zweck gemeinschaftlicher Überlegungen sein, "dem einen oder dem anderen seine Zielvorstellung auszureden, sondern Ziel muß es sein, klares Verständnis für die gegenseitige Zielsetzung zu entwickeln und aus diesem Verständnis heraus zu einer besseren Koordinierung .... zu kommen".[2] Daher müssen beide Marktseiten Abstand von maximalen Zielsetzungen und Forderungen nehmen und zu Konzessionen bereit sein.[3]

Die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel sollte sich nicht nur auf diese Abstimmungsaufgaben beschränken. Auch eine Umsatzplanung ohne Koordinierung muß "blasse Theorie"[4] bleiben. Nur über individuelle Soll-Ermittlung und -Festlegung je nach Verkaufsgebiet, Geschäftstyp und anderen speziellen Gegebenheiten kann ein Produkt optimal gefördert werden.

---

1) Diese Meinung vertritt auch Schade, H.C.: Zur Verkaufsförderung gehören zwei! Was erwartet der Handel vom Sales Promotion des Herstellers, Stichwort "Kooperation", in: Absatzwirtschaft, Nr. 10, 1./2. Augustausgabe, 1966, S. 1004

2) Trützschler, H.: Spannungsfeld Handel/Hersteller, a.a.O., S. A 27

3) So hat etwa Könne, Leiter der Absatzplanung der REWE-Zentrale, Köln, 18 Anforderungen einer Handelszentrale bei gemeinsamen Verkaufsförderungsaktionen mit Industrieunternehmen zusammengestellt, die einem einseitigen Diktat sehr nahe kommen und echte Kooperation beinahe ausschließen. Vgl. Könne, Walter: 18 Forderungen an die Industrie, in: LZ, Nr.5 vom 2.2.1973, Dokument-Teil, S. XXVI. Realistische - weil weniger umfassende - Forderungen finden sich bei Wagner,H.W. (ebenfalls REWE): Gemeinsames Marketing ..., a.a.O., S. A 38

4) Schade, H.C.: Zur Verkaufsförderung gehören zwei ..., a.a.O., S. 1004

Die nun ableitbaren grundsätzlichen Möglichkeiten, um die gemeinsam erarbeiteten Ziele zu erreichen, sind - wie erwähnt - so vielfältig, daß ein Hinweis auf eine ausführlichere Darstellung an dieser Stelle ausreichen muß.[1] Lediglich zwei grundsätzliche Gestaltungsformen vertikaler Verkaufsförderung seien angesprochen:

- tailer-made-promotions
- tie-in-promotions.

Unter tailer-made-promotions versteht man Verkaufsförderungs-Aktivitäten, die vom Produkthersteller speziell für ein einzelnes Einzelhandelsunternehmen konzipiert werden und dem direkten Abverkauf über eine Dramatisierung und Aktualisierung des Angebotes dienen. Eine intensive Mitwirkung des Einzelhändlers ist vorrangig nur beim Timing der Aktionen möglich.

Bei tie-in-promotions hat dagegen der Einzelhändler die Möglichkeit, durch eigene Displays oder Ladendekorationen den erzielten Aufmerksamkeitserfolg auf sein übriges Sortiment auszudehnen und so den gesamten POP[2] verkaufsanreizend wirken zu lassen. Die aktive Mitwirkung des Händlers beschränkt sich hier nicht auf das Timing, sondern kann auch die Konzeptionierung (Gestaltung, Umfang der Aktionen u.a.) beinhalten. Außerdem findet regelmäßig bei tie-in-promotions eine Etat-Aufteilung statt.

---

1) Vgl. dazu Thies, Gerhard: Verkaufsförderung ..., a.a.O., S. 387 ff

2) POP = Point of Purchase

Erschwert wird eine Zusammenarbeit aber gerade durch Finanzierungsprobleme. Die Verteilung der Kosten auf die beteiligten Industrie- und Handelsunternehmen stellt daher ein weiteres wesentliches Problem kooperativer Verkaufsförderungsaktivitäten dar.

Der von der CMA vorgeschlagene Verteilungsschlüssel sieht eine Verteilung von 50 zu 50 vor; eine solche Umlegung gilt als Richtwert; bei besonders personalintensiven Aktivitäten besteht der Handel jedoch auf einer höheren Beteiligung der Industrie.[1)]

Die Erfolgskontrolle einer Verkaufsförderungsaktion ist ebenso schwierig wie die Ermittlung des wirtschaftlichen Werbeerfolgs. Die RGH schlägt vor, folgende Werte zu ermitteln:[2)]

- Umsätze der Aktionsartikel
- Umsätze einiger wichtiger Substitutions-Artikel
- Zahl der Kunden während der Aktionszeit
- Durchschnittliche Einkaufsbeträge
- Zahl der verkauften Artikel insgesamt
- Zahl der verkauften Aktionsartikel.

Beispiele aus der Praxis zeigen, daß der Erfolg immer mehr durch kooperative Marktforschung getestet wird. Daher soll dieses Problem im Rahmen des folgenden Kapitels näher betrachtet werden.[3)]

Ebenso können die grundlegenden organisatorischen Probleme, obwohl gerade im kommunikativen Sektor wegen der umfangrei-

---

1) Vgl. Steck, H. / Reichert, G. / Ehrlicher, S.: Gemeinsame Verkaufsförderungsaktionen - Kosten und Leistungen. 9. Fachgespräch Gedelfi/Industrie am 19.10.71 in Berlin, Sonderdruck, S. 48
2) Vgl. Andritzky, K. / Stehle, H.: Die Verkaufsförderung im Rahmen des vertikalen Marketings, in: FfH-Mitteilungen, Nr. 6, 1973, Berlin, S. 3
3) Vgl. dazu Kapitel D: "Marktforschung", S.106 ff

chen Planungs- und Ablaufschwierigkeiten besonders wichtig, nur übergeordnet und somit losgelöst von einzelnen Marketing-Aktivitäten behandelt werden.[1)]

3. Beratung und Schulung

Obwohl der Verfasser die Marketing-Funktion "Beratung und Schulung" als dem Bereich der Verkaufsförderung zugehörig betrachtet, soll sie in dieser Arbeit losgelöst behandelt werden. Dieses Vorgehen hat vor allem das Ziel, die grundlegende Bedeutung beratender und schulender Aktivitäten im vertikalen Marketing sichtbar werden zu lassen.

Die Schulung der im Handel Beschäftigten zielt auf eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit in all den Tätigkeiten ab, die mit dem Endverbraucherabsatz verbunden sind. Diese Leistungssteigerung liegt im Interesse sowohl des Handels als auch der Hersteller, weshalb auch von beiden Seiten Maßnahmen zur Ausbildung der Händler und ihres Personals unternommen werden. Die Unterstützung durch die Industrie ist dem Handel dabei grundsätzlich willkommen, da er oft

---

1) Vgl. dazu auch Abschnitt III "Vorbereitung und Planung", S.120 ff. Weiterführende Abhandlungen zur kooperativen Verkaufsförderung finden sich außerdem bei:

O.V.: Verkaufsförderung in Partnerschaft - Aktionen auf dem Prüfstand. Hrsg.: Rationalisierungsgesellschaft des Handels (RGH), Köln 1972.
Cristofolini, Peter M.: Verkaufsförderung in der Praxis. Düsseldorf/Wien 1972, S. 170 ff. (Partneraktionen zwischen Hersteller und Handel)
Geisthövel, Manfred F.: Partnerschaftliche Verkaufsförderung à la APS. In: Marketing Journal. Nr. 1/ 1973, S. 15-19 bzw. Nr.2/1973, S. 128-133 (APS = der "Aktuelle Partnerschafts-Service")
O.V.: Verkaufsförderung - ein Weg des gemeinsamen Marketing von Industrie und Handel. Seminarmappe des Seminars vom 22. - 24. Oktober 1970 in München, Hrsg.: Berger, Roland, International Marketing Consultants.
Hansen, Helmut: Die neue Verkaufsförderung, Konsequenzen des "Handelsmarketing", Unterlagen eines Vortrages, gehalten am 24.2.1972 vor Vertriebs- und Verkaufsleitern der Oetker-Gruppe in Wiesbaden

Schwierigkeiten hat, "dieses Problem aus eigenen Kräften den Erfordernissen des Marktes entsprechend und umfassend zu lösen".[1)]

Der Hersteller, der personelle und finanzielle Mittel für solche Aus- und Weiterbildungsprogramme bereitstellt, nimmt also dem Handel eine bedeutsame Aufgabe ab und leistet damit einen Beitrag zur Verbesserung des partnerschaftlichen Verhältnisses. Allerdings tritt dieser positive Effekt nur ein, wenn Form und Inhalt der Schulung ausgerichtet sind an den Interessen und Bedürfnissen der zu schulenden Personen und der Handelsorganisationen, denen sie angehören.

Die gängigen Formen der Handelsschulung sind Tagungen, Seminare und Konferenzen auf Händler- oder Verbandsebene einerseits, on-the-job-training, direkt an den Arbeitsplätzen im Einzelhandelsgeschäft andererseits.[2)] Bei Zusammenkünften in Schulungszentren ist darauf zu achten, Zeit und Ort so zu wählen, daß ein Besuch für die Mitarbeiter des Handels bequem möglich ist. Fiedler empfiehlt für die Verkäuferschulung als geeignete Zeit die Abendstunden.[3)] Das bedeutet aber, daß das Personal einen Teil seiner Freizeit opfern muß, wozu es nicht ohne weiteres bereit sein wird.

Deswegen ist im Interesse einer guten Beteiligung eine genaue Abstimmung zwischen dem fördernden Hersteller und den betroffenen Händlern darüber notwendig, welche Anreize den Verkaufskräften gegeben werden können, damit sie diese zusätzliche Belastung auf sich nehmen, bzw. ob eine Freistellung von der Arbeit für die Schulungsdauer möglich ist.

---

1) Fiedler, H.: Was kommt danach? Ein Beispiel der Partnerschaft zwischen Industrie und Handel: Die Schulung von Verkaufspersonal, in: Rationalisierung, Nr. 4, 1966, S. 103

2) Vgl. ebenda, S. 103; vgl. auch Deutsch, J.R.H.: Modernes Verkaufstraining, Köln, 1969, S. 106

3) Vgl. Fiedler, H.: Was kommt danach?, a.a.O., S. 103

Was den Inhalt der Ausbildung betrifft, sollten nach den Wünschen des Handels allgemeine Probleme des Handelsbetriebes stärker im Vordergrund stehen als produktbezogene Fragen.[1] Bei der Ausbildung des Verkaufspersonals stehen dementsprechend "Themen über Grundregeln der Verkaufstechnik oder des Plazierens, Branchen- oder Warenkenntnisse, Gewohnheiten und Verhalten der Verbraucher etc."[2] im Mittelpunkt.

Die Schulung der selbständigen Einzelhandelskaufleute stellt mehr auf die Probleme ab, die bei der Führung eines Einzelhandelsgeschäftes entstehen.

Im Interesse einer größtmöglichen Effizienz sollten die Schulungsprogramme in Zusammenarbeit mit dem Handel erstellt werden, damit gezielt Schwachstellen in der bereits vorhandenen Ausbildung in Angriff genommen werden können. Mit den großen Gruppen des Handels, die eigene Ausbildungsstätten unterhalten und Lehrgänge durchführen, ist eine Kooperation in der Weise möglich, daß Verkaufstrainer der Hersteller im Rahmen der Schulung Spezialprobleme der Produktgruppen behandeln, zu denen die von ihnen vertretenen Artikel gehören. On-the-job-training kann durch die Reisenden bei ihren regulären Besuchen oder besser durch Verkaufsförderer und -berater vorgenommen werden, die die Händler zu diesem Zweck aufsuchen. Stehen der Zentrale oder dem Grossisten eigene Verkaufsförderer für diese Aufgabe zur Verfügung, so ist eine Zusammenarbeit wiederum durch Hinzuziehen von Spezialisten des Herstellers bei besonderen Produktproblemen möglich.

---

1) Vgl. Linnert, Peter: Die neuen Techniken des Marketing, München, 1969, S. 411; vgl. auch Birkigt, Klaus: Verkaufsförderung - Analyse eines absatzwirtschaftlichen Phänomens, dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Diss., Mannheim, 1968, S. 71

2) Fiedler, H.: Was kommt danach?, a.a.O., S. 103

Die Schulung im Laden muß relativ kurz sein[1], da sie während der normalen Arbeitszeit erfolgt. Es wird deshalb pro Besuch immer nur ein bestimmtes Problem angesprochen und seine Lösungsmöglichkeiten nur vermittelt werden können, wenn Schulungsablauf und -material exakt vorbereitet sind. Produktbezogene Schulung steht vor allem bei erklärungsbedürftigen Artikeln im Vordergrund. Die allgemeine Ausbildung hat sich nach den besonderen Gegebenheiten des jeweiligen Geschäftes zu richten und wird beispielsweise beim Bedienungsfachhandel anders aussehen müssen als in Selbstbedienungsgeschäften oder Supermärkten.

Wie umfangreich die Schulung des Handels durch einen Hersteller sein kann, zeigt das Beispiel eines amerikanischen Suppenproduzenten, der in sieben Jahren mehr als 80.000 Angestellte aus Supermärkten in Kurzlehrgängen ausgebildet hat.[2]

Wird eine solche Ausbildung in Übereinstimmung mit den Bedürfnissen und Interessen der Handelsorganisationen durchgeführt, so trägt sie zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit der im Handel Beschäftigten und damit mittelbar auch zur Umsatzsteigerung bei, die beiden Seiten zugute kommen dürfte. Außerdem profitiert auch der Verbraucher, da das Handelspersonal in der Lage sein wird, klarere und objektivere Beratung anzubieten.

Der zuletzt genannte Vorteil, der eine größere Markttransparenz für den Verbraucher beinhaltet, ist jedoch eng verknüpft mit der Frage, ob es sich bei der Beratung und Schulung um individuelle Maßnahmen eines Herstellers (bezogen auf seine Produkte) oder um Branchen-Kooperationen handelt. Nur im zweiten Falle ist sinnvolle und wirklich objektive Information des Konsumenten zu erwarten.

---

1) Etwa 1/2 Stunde wird für den angemessenen Zeitraum gehalten. Vgl. Fiedler, H.: Was kommt danach?, a.a.O., S. 103
2) Vgl. o.V.: Sales Promotion, in: Absatzwirtschaft, Nr. 15, 1966, S. 1017

IV. Zusammenfassung

Gerade im Bereich kommunikativer Maßnahmen ist es für den Erfolg der Zusammenarbeit maßgebend, daß die Interdependenz der beiderseitigen Interessen von Industrie und Handel von den Partnern erkannt und anerkannt wird. Gelingt es dem Hersteller z.B. nicht, ein Handelsunternehmen von der Zweckmäßigkeit einer kooperativen Maßnahme zu überzeugen, bleibt dieses inaktiv und zurückhaltend, wodurch die Gesamtaktion gefährdet ist. Dringen jedoch die Nutzenvorstellungen durch, so ist von vertikalen Kooperationen im Kommunikations-Bereich eine Produktivitätssteigerung für beide Partner zu erwarten, die in anderen Marketing-Funktionen nur mit einem höheren Aufwand erreichbar erscheint.[1)]

Abbildung 7 gibt einen Überblick über die Instrumente des vertikalen Marketing im Kommunikations-Bereich. Naturgemäß kann diese Übersicht nicht völlig lückenlos sein, da in einzelnen speziellen Aufgabenstellungen die Schwerpunkte verschieden zu setzen sind. Dennoch zeigt sie die Vielzahl der Möglichkeiten im Rahmen dieser Funktion des vertikalen Marketing:

---

1) Erfolgreiche vertikale Verkaufsförderungsmaßnahmen können z.B. in den Aktionen der Firmen Canada Dry (seit 1972) und Gervais Danone (seit 1972) gesehen werden. Beide Unternehmen bieten Handelspartnern exklusive und individuelle Aktionen an, die dann gemeinschaftlich vorbereitet, durchgeführt und finanziell getragen werden. Vgl. zu diesen Beispielen o.V.: Für "cooperatives Handelsmarketing", in: LP, Nr. 6, 1972, S. 583 ff; sowie o.V.: Wettbewerb der Konzepte. Eine Bestandsaufnahme der LZ zur Verkaufsförderung im Lebensmittelhandel, in: LZ, Nr. 18 vom 3.5.74, Dok.-Teil, S. XV f

Abbildung 7

Instrumente des vertikalen Marketing im Kommunikationsbereich

Marketingfunktion Kommunikationspolitik

Instrumente des vert. Marketing	Gemeinsame Ziele	spezifische Kooperationsvarianten
Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	Profilierung von Produkt (-Gruppe) und Handelsunternehmen als Absatzorgan Umsatzbelebung grundsätzliche Beeinflussung des Verbraucherverhaltens Festigung und Verbesserung der jeweiligen Marktpositionen Erhaltung, Rückgewinnung von Marktanteilen Überwindung saisonaler Schwankungen Erschließung neuer Absatzmöglichkeiten Forcierung reiner Saisonprodukte erweiterte, bessere Information der Konsumenten	vertikale Gemeinschaftswerbung vertikale Sammelwerbung jeweils mit gemeinschaftlicher Klärung bezüglich Sollermittlung, Finanzierung, Dauer, Umfang, Organisation, Erfolgskontrolle, ...
Verkaufsförderung	bessere Abstimmung im Timing (Planung und Vorbereitung) Koordination in der Marketing-Organisation Förderung des Abverkaufes Stärkung des Produkt-Profiles Profilierung des Einzelhändlers Bessere Informationen über ein Produkt beim Verbraucher	tailer-made-promotions tie-in-promotions jeweils mit gemeinschaftlicher Klärung bezüglich Sollermittlung, Finanzierung, Dauer, Umfang, Organisation, Erfolgskontrolle, ... TZ-Anzeigen-Pool (Matern-Dienste) alle bekannten Verkaufsförderungsaktivitäten[1] auf Handels- und Verbraucherebene
Beratung und Schulung	verbesserte Verkaufstechnik und Argumentation Erhöhung der Warenkenntnis Erhöhung des Einsatzwillens Entwicklung klarerer und positiverer Vorstellungen über ein Produkt (Produktgruppe) beim Verbraucher Profilierung des Einzelhändlers	Tagungen, Seminare, Konferenzen in Schulungszentren on-the-job-training Alternative und sich ergänzende Themen: Grundregeln der Verkaufstechnik, des Plazierens, Branchen- und Warenkenntnisse, Gewohnheiten und Verhalten der Verbraucher, Führung von Handelsbetrieben

1) Vgl. dazu eine ausführliche Darstellung des Verfassers: Thies, Gerhard: Verkaufsförderung ..., a.a.O., S. 389

D. Kooperation im Rahmen der Marktforschung

Der Marktforschung kommt im Marketing eine Zentralstellung zu, welche darin besteht, die informative Grundlage für den Einsatz der Marketing-Instrumente zu schaffen. Weder Handel noch Industrie können darauf verzichten, vor dem Treffen unternehmens- und marketingpolitischer Entscheidungen alle relevanten Daten und Fakten zu sammeln und zu analysieren. Beide Marktseiten müssen sich auf den Konsumenten einstellen; seinen derzeitigen und zukünftigen Neigungen und Gewohnheiten gilt das Augenmerk von Industrie und Handel.[1] Deshalb sind sie in gleichem Maße an der Transparenz ihres gemeinsamen Absatzmarktes interessiert und können auch die Beschaffung und Analyse von Marktdaten gemeinschaftlich vornehmen oder Marktforschungsergebnisse austauschen.[2] Die Initiative zu einem solchen Vorgehen kann dabei vom Handel oder der Industrie, von Marktforschungsinstituten oder Verbänden ausgehen.[3]

In der Praxis findet man gemeinsame Marktforschung noch relativ selten[4], da auf Herstellerseite meist nur größere Unternehmen kooperationsfähig sind und außerdem die Kooperationswilligkeit weitgehend fehlt. Auf Handelsebene sind es ebenfalls die großen Unternehmen mit eigener Marktforschungsabteilung, die einer Kooperation mit der Herstellerseite aufgeschlossen gegenüberstehen (besonders die Filialisten, sowie die Einkaufsgenossenschaften und freiwilligen Ketten sind zu nennen).

---

1) Vgl. Martino, H.D.: Herstellermarketing und Handelsmarketing, in: Markenartikel, Nr. 9, 1971, S. 376
2) Vgl. Kapferer, Clodwig / Disch, Wolfgang: Kooperative Marktforschung, Köln und Opladen, 1965, S. 91
3) Vgl. Behrens, Karl Christian: Demoskopische Marktforschung, 2. überarb. u. erw. Auflage, Bd.I der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg. Behrens, Karl Christian, Wiesbaden, 1966, S. 169
4) Stern spricht deshalb auch von quasi- oder partiell-kooperativer Marktforschung. Vgl. Stern, Horst: Kooperative Marktforschung - Nutzen für Industrie und Handel, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 3, 1971, S. A 56

Für eine kooperative Zusammenarbeit kommen zunächst solche absatzpolitisch besonders relevanten Gebiete in Betracht, an denen der Handel primär interessiert ist. Er möchte vor allem folgende Problemkreise geklärt wissen:[1)]

- Einstellungen und Kaufverhalten der Verbraucher
- Resonanz und Akzeptanz von Marketingaktivitäten beim Kunden
- Welches Sortiment erwartet die Zielgruppe?
- Innovationsfreudigkeit der Verbraucher
- Bedeutung des Preises bei Einkaufsentscheidungen.

Auf die Bedeutung der Marktforschung für den industriellen Hersteller braucht hier nicht näher eingegangen zu werden. Sie ergibt sich zwingend aus der an anderer Stelle dargelegten Führungskonzeption des Marketing.[2)]

Marktforschung beinhaltet somit für beide Marktseiten die Erfassung, Analyse und Interpretation quantitativer und qualitativer Angebots- sowie Nachfragefaktoren, um die Marktkenntnisse zu erhöhen und das Risiko von Entscheidungen zu verringern. Wichtigste Ziele gemeinsamer Marktforschung sind bei der Beschaffung von Informationen die Steigerung der Produktivität, Senkung der Kosten, Zeitersparnis und die Durchführungsverbesserung.[3)]

Zur Erreichung dieser Ziele und aus dem übergeordneten Wunsch nach höherer Sicherheit bei marktstrategischen Entscheidungen ist gegenseitige Information eine wesentliche Vorbedingung. Dieser Problematik ist der folgende Abschnitt gewidmet.

---

1) Vgl. dazu Irrgang, Wolfgang: Marktforschung des Handels, Wie sieht uns der Verbraucher?, in: LZ, Nr. 49 vom 7.12.73, Dok.-Teil, S. XVII
2) Vgl. oben S. 7 ff
3) Vgl. dazu auch Rasche, Hans Otto: Kooperation - Chance und Gewinn, a.a.O., S. 90 f

1. Gegenseitige Information

Eine wirksame Kooperation zwischen Industrie und Handel kann nur zustandekommen, wenn sich die Marktpartner gegenseitig umfassend informieren, "z.B. über neue Produkte, über Sonderaktionen in regionalen Bezirken, über Preisveränderungen, Mengenveränderungen der einzelnen Packungs- und Umkartongrößen, über vorgesehene Werbekampagnen, Neueinführungskampagnen usw."[1] Besonders diejenigen absatzpolitischen Maßnahmen der Industrie, die den Handel unmittelbar in ihren Auswirkungen betreffen, müssen diesem rechtzeitig und in geeigneter Form angekündigt und erläutert werden. So beklagt der Handel "... häufig und mit Recht die fehlende sachliche und zeitliche Abstimmung von Maßnahmen der Verbraucherwerbung mit dem Einzelhandel".[2]

Aber auch die Verkaufsförderungs- und Werbemaßnahmen, die Handelsgruppen in eigener Regie durchführen, lassen eine Information eventuell betroffener Hersteller angebracht erscheinen. Für ein Unternehmen, das eine Verkaufsförderungs-Kampagne plant, ist es zum Beispiel sehr wichtig zu wissen, ob einer seiner Hauptkunden zur gleichen Zeit eine eigene Aktion durchführen will und deshalb seine EH-Geschäfte für Hersteller-Maßnahmen zu dieser Zeit nicht freigeben würde.

Als sachliche Informationsmittel stehen Werks-, bzw. Händlerzeitschriften, Rundschreiben und persönliche Briefe zur Verfügung. Allerdings muß ein Unternehmen bei der Versendung von Informationsmaterial an Händler beachten, daß diese von einer großen Zahl von Herstellern angeschrieben werden. Ein Brief wird unter diesen Umständen nur gelesen werden, wenn er attraktiv gestaltet, inhaltlich originell ist und (vielleicht als Beigabe) einen Leseanreiz enthält.

---

1) Diederichs, Erich H.: Auf dem Wege zur Partnerschaft, a.a.O., S. 83
2) Höfner, Klaus: Verkaufsförderung als absatzwirtschaftliches Instrument, in: Die Anzeige, Nr. 3, 1962, S. 38. Vgl. auch Maucher, Helmut: Frieden an der Verkaufsfront, in: Absatzwirtschaft, Nr. 22, 1971, S. 10 und 12

Daneben spielt besonders die persönliche Information durch die Mitarbeiter des Außendienstes bei ihren Besuchen eine Rolle. Vor Aktionen, die eine aktive Mitwirkung der Händler notwendig machen, sollten diese außerplanmäßig aufgesucht, instruiert und während der Vorbereitungen unterstützt werden. Darüber hinaus erscheint ein regelmäßiger Kontakt auf der Ebene der absatzpolitischen Entscheidungsträger zweckmäßig, also etwa der Marketing-Leitung eines Herstellerbetriebes und einer entsprechenden Abteilung im Zentraleinkauf einer Handelsgruppe.

Ein interessantes Beispiel dafür, wie solche Kontakte gestaltet werden können, bietet die Firma Sunlicht, die regelmäßig Informationsgespräche zwischen den leitenden Angestellten von Großhandlungen, Genossenschaften und Filialbetrieben und den Spitzen ihrer Absatzorganisation durchführt.[1] Auf persönlichem Wege vermitteln dabei beide Seiten wichtige Informationen und stimmen ihre absatzpolitischen Entscheidungen aufeinander ab.

Solche Gespräche können zu einer Verbesserung der Sortimentspolitik führen und damit einem lange geäußerten Wunsch des Handels Rechnung tragen, daß nämlich die Hersteller den Handel rechtzeitig über geplante Neueinführungen informieren und mit ihm gemeinsam prüfen, "... welche bisherigen Erzeugnisse aus ihrem augenblicklichen Produktionsprogramm zu streichen sind."[2] Damit wäre ein entscheidender Schritt zur Verringerung der Einführungsprobleme bei neuen Produkten getan.

---

1) Vgl. o.V.: Progressives Promotions-Programm, in: food + nonfood, Nr. 20, 1969, S. 16
2) Diederichs, Erich H.: Auf dem Wege zur Partnerschaft, a.a.O., S. 81

Gegenseitige Information vermittelt überhaupt erst das Wissen um die Probleme, Möglichkeiten und Absichten des Marktpartners, das die Grundlage für die Zusammenarbeit bildet. Der Gestaltung der Informationskanäle kommt demnach entscheidende Bedeutung für das Zustandekommen weitergehender Kooperationen zwischen Industrie und Handel zu.

Gespräche zwischen Verkäufer und Einkäufer werden wichtigste Kommunikationsmittel bleiben. Allerdings reicht es nicht aus, die vertikale Zusammenarbeit nur auf einen lockeren und formlosen Informationsaustausch in Form von sekundärstatistischem Material, Fachliteratur u.a. zu beziehen. Die gegenwärtige Situation in der Absatzwirtschaft verlangt vielmehr umfassendere und exaktere Informationen, denn die auf dieser Basis zu treffenden Entscheidungen beider Marktseiten sind heute schwerwiegender und weitreichender als in der Vergangenheit. Je klarer dabei die Partner ihr Informationsbedürfnis kennen und je größer die Übereinstimmungen sind, umso mehr kann sich kooperative Marktforschung bewähren. Nur über den gegenseitigen Informationsaustausch ist es möglich, zu einer Angleichung der Interessen und damit zu konkreten Untersuchungszielen und Aufgabenstellungen für gemeinschaftliche Marktuntersuchungen zu kommen. Dabei kann der Kreis der beteiligten Unternehmen umso größer sein, je allgemeingültiger die zu erwartenden Marktinformationen sind.

2. Gemeinschaftliche Analyse von Einzelproblemen

Im folgenden wird versucht, einige wichtige Möglichkeiten und Techniken für die kooperative Gewinnung von Informationen unter bestimmten konkreten marketingpolitischen Zielsetzungen darzustellen.

a) Erarbeitung allgemeiner Grundlagendaten

Wichtigste Voraussetzung jeglicher Marketing-Aktivität - ob es sich um die Einführung eines neuen Produktes, eine Verkaufsförderungsaktion oder ein neues Service-Programm handelt - ist die Erhebung und Analyse grundlegender volkswirtschaftlicher und marktbezogener Daten. Ziel ist die Prognostizierung mittel- und langfristiger Trends sowie die Ermittlung des Einkaufs- und Verbraucherverhaltens der Konsumenten.[1)]

Zur Beschaffung solcher Marktdaten empfiehlt sich eine Zusammenarbeit der Verbände von Industrie und Handel und/oder die Einschaltung eines Instituts außerhalb der vertikal aufeinander angewiesenen Unternehmen, da der generelle Charakter der zu erwartenden Informationen eine Branchen-Kooperation geeignet erscheinen läßt.

Im Rahmen des aktuellen Marketing-Entscheidungsprozesses dagegen werden aus Wettbewerbs- und Konkurrenzüberlegungen engere Gruppen-Kooperationen anzustreben sein. Hier ist Zielsetzung die Erhebung marktanalytischer Primärdaten, die auf einzelne Unternehmen bezogen sind.

b) Erhebung marktanalytischer Primärdaten

Bereits im Rahmen der Überlegungen zur Kooperation im Angebotsbereich wurde auf die Bedeutung gemeinschaftlicher Marktforschung hingewiesen.[2)] Darauf ist nun zurückzukommen.

---

1) Beispielhaft sei nur auf einige wenige notwendige Informationen hingewiesen:

Bevölkerungsstruktur und -entwicklung (Zahl, Alter, Haushaltsgröße, ...)

Bruttosozialprodukt
Ausgabenstruktur und -entwicklung (insb. Lebensmittel)
Besitzstand der Haushalte
Innovationsbereitschaft (Verbrauchertypologien) usw.

2) Vgl. oben S. 68

Schon vor der Einführung eines neuen Produktes am Markt sind - bei optimaler Vorgehensweise - eine Reihe von Testphasen eingeschaltet. Die Ergebnisse finden ihren Niederschlag im endgültigen Produkt. Der Handel hat hier die Möglichkeit, seine Nähe zum Verbraucher zur Geltung zu bringen und aktiv in den einzelnen Entwicklungsphasen mitzuwirken. Insbesondere bei Verbraucheranalysen kann er wertvolle Hinweise liefern.[1)]

In den Lebensphasen nach der Einführung des Produktes sind die laufenden Markterhebungen von besonderer Bedeutung. Hier hat sich in der Vergangenheit bereits eine gewisse Kooperation entwickelt, denn ohne die Bereitschaft der Handelsstufe zur Mitarbeit wäre Panelforschung auf Absatzmittlerebene nicht denkbar. Gerade die Nielsen-Erhebungen (aber auch Ergebnisse der Haushaltspanels) stellen einen wichtigen Bestandteil der Gespräche zwischen den Marktpartner dar. Dabei beklagt der Handel, daß die Industrie die ermittelten Marktdaten, welche in vielfältiger Sicht auch für Absatzmittler wichtige Erkenntnisse liefern können, nicht freizügiger zur Verfügung stellt.[2)] Hier wären - auch unter Beachtung bestehender Verträge mit den jeweiligen Marktforschungsinstituten - Verbesserungen möglich, um die Vertrauenssituation und so das Partnerschaftsverhältnis zu stärken.

Für direkte vertikale Zusammenarbeit steht im Gegensatz zur relativ breit angelegten Nielsen-Methode das Testinstrument des "Shop-Audit" zur Verfügung.[3)] Die Einsatzmöglichkeiten

---

1) Allerdings darf er aufgrund der Notwendigkeit der Originarität von Informationen nicht die einzige Datenquelle sein.

2) Vgl. Labudde, Jürgen: Analyse von Einzelproblemen mit praktischen Beispielen für Information und Erfolgskontrolle, in: Tagungsbericht des 10. Fachgesprächs "Gedelfi/Industrie", a.a.O., S. 67

3) Unter Shop-Audit oder Laden-Test versteht man die in einer bestimmten Anzahl von Testläden über eine begrenzte Dauer erfolgende Ermittlung (meist wöchentlich) der Umsätze von Produkten, Sortimentsteilen oder kompletten Sortimenten. Die Berechnung erfolgt wie bei der Nielsen-Methode. Solche Tests geben Handel und Industrie zusätzliche Sicherheit, insbesondere bei der Beurteilung der Verkaufsaussichten neuer Produkte (Verbraucherakzeptanz, zu erwartende Höhe der Abverkäufe,...). Als Beispiel sei hingewiesen auf die Testaktion für den Likör "Becherovka" im Jahre 1973, durchgeführt vom Hersteller (Diverse Spezialitäten, GmbH) und der RGH (Köln) in Verbindung mit zwei Testbetrieben in Nielsen II. Vgl. o.V.: Aktionsangebot der Industrie: Erst der Test zeigt Mängel auf, in: LZ, Nr. 10 vom 8.3.74, S. 23 f.

dieses Verfahrens umfassen über die reine Umsatzermittlung hinaus auch die Abtestung absatzwirtschaftlicher Mittel auf Handels- und Industrie-Seite. Insbesondere die Firmen Edeka und Tengelmann haben das weitreichende Potential des Shop-Audits erkannt und stellen Herstellern bereitwillig Testfilialen oder Testmärkte zur Verfügung.

Ist jedoch das ganze absatzpolitische Instrumentarium zu überprüfen, also neben der Akzeptanz des Produktes z.B. auch die Verbraucherwerbung, so muß auf lokale oder regionale Testmärkte zurückgegriffen werden. Ihre Ergebnisse sind für Industrie und Handel gleichermaßen interessant.[1] Daher sollte der Handel in stärkerem Maße als bisher zu solchen Aktionen bereit sein und einem Testprodukt einen Platz im Regal einräumen, der dem Aufwand der Werbemaßnahmen angemessen ist. Die Industrie dagegen muß in Zukunft eher Bereitschaft zeigen, eine als Flop erkannte Einführung eines Produktes abzubrechen und die ausgelieferte Ware zurückzunehmen.[2]

Trotz schwerwiegender Probleme, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen wird, bietet das Instrument der Marktforschung auch Möglichkeiten, zu Aussagen über den Erfolg von Marketing-Aktivitäten zu kommen. Insbesondere auf den Versuch der Messung des Erfolges von Verkaufsförderungsmaßnahmen (und dabei direkten Abverkaufsaktionen) konzentriert sich das Interesse von Handel und Industrie.

Zur Isolierung des durch Verkaufsförderung hervorgerufenen Umsatzerfolges hat die GfK-Nürnberg einen sogenannten Store-Test, einen "Testmarkt im kleinen Rahmen"[3], entwickelt.

---

1) Die Industrie ist in der Lage, das zu erwartende Absatzvolumen vorauszuberechnen und entsprechende Kapazitäten bereitzustellen, der Handel kann frühzeitig neue Verbrauchsgewohnheiten erkennen und sein Sortiment anpassen

2) Diese Meinung findet sich auch bei Reichert, Gottfried: Analyse von Einzelproblemen mit praktischen Beispielen für Information und Erfolgskontrolle, in: Tagungsbericht des 10. Fachgesprächs "Gedelfi/Industrie", a.a.O., S. 72

3) Beck, Paul: Wie Sales-Promotion-Aktionen kontrolliert werden können, in: Absatzwirtschaft, Nr. 9, 1968, S. 9

Dabei wird methodisch folgendermaßen vorgegangen: "Vergleichbare Absatzmittler in einem regional begrenzten Testmarkt oder in vergleichbaren Märkten werden in bestimmten Warengruppenbereichen laufend beobachtet. Ist nun eine ... Aktion (z.B. Preissenkung eines Produktes) mit den entsprechenden Promotionsmaßnahmen geplant, so wird eine Testgruppe der Geschäfte seitens des Instituts mit Ware und Aktionsmaterial - unter Ausschaltung des firmeneigenen Außendienstes und des Personals der Geschäfte - versorgt und während der Testzeit überwacht. Die Kontrollgruppe bleibt unberührt".[1] Durch den Vergleich der Umsatzzahlen in den Testgeschäften und der Kontrollgruppe, die bis auf die Verkaufsförderung den gleichen Einflüssen ausgesetzt war, kann der durch die Aktion bewirkte Umsatzzuwachs ermittelt werden. Eine Aufgliederung des Erfolges nach den Anteilen der einzelnen Mittel läßt sich durch das Einrichten mehrerer Testgruppen erreichen, bei denen jeweils eine Maßnahme variiert wird. Ein Beispiel dafür bietet der Test der Verbundaktion "Milch und Nesquick", bei der mit Hilfe einer Kontroll- und dreier Testgruppen die unterschiedliche Erfolgswirksamkeit einer Zweitplazierung, zusätzlicher Displays (Hängeplakate, Fußbodenkleber, Regalstopper,Einkaufswageneinhänger) und zusätzlicher Werbung gemessen wurde.[2]

Der Einrichtung von Testmärkten sind allerdings dadurch Grenzen gesetzt, daß sich genügend große, in jeder Beziehung vergleichbare Gruppen von Einzelhändlern nur schwer aufstellen lassen. Dieses Verfahren ist jedoch in enger

---

1) Beck, Paul: Wie Sales-Promotion-Aktionen kontrolliert werden können, in: Absatzwirtschaft, Nr. 9, 1968, S. 9
2) Vgl. o.V.: Marketing auf dem Prüfstand, in LZ, Nr. 46, 1969, S. 38

Zusammenarbeit von Herstellern und Handel anwendbar.[1)]

Für die Industrie wäre es sehr hilfreich, wenn ihre Partner im Handel repräsentative und vergleichbare Gruppen aus der Zahl ihrer angeschlossenen EH-Geschäfte als Testläden zur Verfügung stellen würden. Gemeinsam könnten dort die Voraussetzungen geschaffen werden, um methodisch einwandfrei Verkaufsförderungsmaßnahmen durchzuführen und zu kontrollieren. Für die Handelsgruppe hätte dies den Vorteil, daß die Test-Geschäfte mehreren Herstellern zur Verfügung gestellt werden könnten. Besonders durch Pre-Tests würde die Gruppe in den Genuß von Verkaufsförderungsaktionen kommen, welche genau auf die Verhältnisse in ihren Geschäften zugeschnitten sind und deren Erfolgswirksamkeit einigermaßen gesichert ist.[2)]

Weitere Möglichkeiten zur Zusammenarbeit bieten sich bei der Ermittlung des mehr im qualitativen Bereich liegenden Marketing-Erfolges. Hierfür hat vor allem das Interview Bedeutung.[3)]

---

1) Einen ersten Versuch unternahm 1972 in Supermärkten und SB-Geschäften der Zigarettenkonzern Reemtsma mit seiner Aktion "Wenn Gäste kommen". In einem Test mit insgesamt 40 Geschäften wurde das Aktionsergebnis in Bezug auf die geförderte Marke (Atika), bei dem gesamten Zigarettensortiment und dem Verbundartikel (Wein gehobener Qualität) erfaßt. Vgl. o.V.: Profitierte die gesamte Warengruppe?, in: LZ, Nr. 5 vom 2.2.73, Dok.-Teil, S. I

2) Als Beispiel sei die Deutsche Supermarkt Handels GmbH genannt, die den Herstellern 17 Testläden anbietet. Wegen der geringen Zahl bleiben allerdings einige methodische Bedenken bestehen.

3) Eine Verbund-Promotion unter Federführung des Burda-Verlages und unter Beteiligung von 7 Markenherstellern und 5 Filialisten im Jahre 1973 wurde durch eine Marplan-Untersuchung bei 1175 Hausfrauen getestet. Die Ergebnisse bewiesen einen so hohen Aufmerksamkeitserfolg, daß für 1974 bereits zwei weitere Aktionen dieser Art geplant sind. Vgl. o.V.: Fünf Filialisten und sieben Marken in Multi-Media, in: LZ, Nr. 11 vom 15.3.74, S. 23

Durch engere Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel kann weiter eine bessere Überprüfbarkeit der auf die Außenorganisation des Herstellers gerichteten Marketingmittel erreicht werden. Dazu muß der Handel repräsentative Befragungen seiner Mitglieder durch den Hersteller zulassen und unterstützen. Auf diese Weise ließe sich eine Beurteilung des Außendienstes durch die Händler durchführen, welche Rückschlüsse auf den Erfolg beispielsweise von Schulungsmaßnahmen ermöglicht. Darüber hinaus können aus solchen Befragungen Verbesserungen bei der Lösung anderer Probleme abgeleitet werden (z.B. bei einer handelsgerichteten Sortimentsgestaltung).

Grundsätzlich sollte sich vor allem im Handel die Erkenntnis verbreiten, daß systematische Marktforschung die einzige Möglichkeit darstellt, um zu gesicherten Erkenntnissen über die Wirkung von Marketing-Aktivitäten zu kommen. Die daraus resultierende Verbesserung des Instrumentariums kommt nicht zuletzt ihm selbst zugute.

Die hier angesprochenen Maßnahmen der Marktforschung stellen nur einen Teil des Instrumentariums dar, das zur Anwendung kommen kann. Sie wurden hauptsächlich danach ausgewählt, ob sie Ansatzpunkte für eine Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel bieten. Die bei den einzelnen Maßnahmen zu lösenden rein methodischen Probleme konnten nicht eingehend erörtert werden. Deren Vorhandensein wird jedoch nicht verkannt.

Insgesamt läßt sich feststellen, daß gerade die Methoden der Erfolgskontrolle im Rahmen der Marktforschung bisher noch nicht sehr weit entwickelt worden sind. Eine Möglichkeit, hier zu Fortschritten zu kommen, kann in einer verstärkten Kooperation auch in diesem Bereich zwischen einzelnen Herstellern und Handelsgruppen liegen. Gemeinsam sind Kontrollmethoden zu entwickeln, welche direkt auf die Gegebenheiten der jeweiligen Unternehmen zugeschnitten

sind. Die irrationale Einschätzung des Wertes einzelner Maßnahmen führt dazu, daß manche Hersteller dem Handel mehr aufdrängen als dieser haben will, und manche Handelsgruppen von den Herstellern mehr fordern als diese vernünftigerweise zu geben bereit sind. Der Vorteil einer verbesserten Kontrolle liegt darin, daß beide Seiten zu einer nüchterneren Einschätzung und rationaleren Anwendung des Marketing-Instrumentariums kommen.

3. Zusammenfassung

Eine völlige Übereinstimmung der konkreten Informationsbedürfnisse wird aufgrund der unterschiedlichen Funktionen der Partner nicht zu erreichen sein. Gegenseitige Hilfe bei der Markterkundung stärkt jedoch das wechselseitige Vertrauen. "Aus gegenseitiger Information sollte Kommunikation als echter Beitrag zum kooperativen Marketing werden".[1)]

Der Handel möchte durch gemeinsame Marktforschung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten gewinnen. Dazu könnte es für ihn nützlich sein,z.B. statt eines geringen Preisnachlasses vom Hersteller qualitativ hochwertige Marktforschungsergebnisse zu erhalten. Die Industrie sollte den Handel früher als bisher über ihre Marketingprogramme informieren, damit sich dieser rechtzeitig darauf einstellen bzw. mit der Industrie abstimmen kann.

Bei einer Bilanz des heutigen Standes kooperativer Marktforschung stellt Stern fest, daß Kooperationswilligkeit und -fähigkeit auf beiden Seiten nur bedingt vorhanden sind.[2)] In Zukunft wird es für Industrie und Handel ent-

---

1) Labudde, Jürgen: Analyse von Einzelproblemen ..., a.a.O., S. 69
2) Vgl. Stern, Horst: Kooperative Marktforschung, a.a.O., S. A 57

scheidend sein, die langfristigen Absatztrends durch gemeinschaftliche Marktforschung rechtzeitig zu erkennen.[1] Dafür stehen vielfältige Methoden zur Verfügung, die allerdings auf ihre kooperative Anwendung noch warten.[2]

Abbildung 8 gibt abschließend einen Überblick über die Einsatzmöglichkeiten kooperativer Marktforschung:

---

1) "Neue Verbraucherwünsche, neue Produkte, neue Sortimente und neue Vertriebsformen werden das mehr denn je erforderlich machen." Labudde, Jürgen: Analyse von Einzelproblemen ..., a.a.O., S. 69

2) Vgl. Tietz, Bruno: Grundlagen der Handelsforschung, Band 1, Die Methoden, Rüschlikon-Zürich, 1969, S. 872 ff

Abbildung 8

Die Instrumente des vertikalen Marketing in der Marktforschung

Marketingfunktion Marktforschung

Instrumente des vert. Marketing	Gemeinsame Ziele	spezifische Kooperationsvarianten
gegenseitige Information	Schaffung der informativen Grundlagen für Marketing-Entscheidungen Ermittlung der Neigungen und Gewohnheiten der Konsumenten	Austausch von Marktforschungsergebnissen und gemeinsame Interpretation quantitativer und qualitativer Angebots- und Nachfragefaktoren
gemeinschaftliche Analyse von Einzelproblemen	1. Ermittlung allgemeiner Grundlagendaten Prognostizierung mittel- und langfristiger Trends (Innovationsfreudigkeit der Verbraucher, Einstellungen und Kaufverhalten, Bedeutung des Preises bei Einkaufsentscheidungen, ...) Steigerung der Produktivität, Senkung der Kosten, Zeitersparnis, Durchführungsverbesserung der Informationsphase	gemeinsame Erfassung, Analyse und Interpretation qualitativer und quantitativer Angebots- und Nachfragefaktoren über Verbände oder unabhängige Institute (Branchen-Kooperation)
	2. Erhebung marktanalytischer Primärdaten Resonanz und Akzeptanz von Marketing-Aktivitäten Optimierung der Sortimentspolitik Bessere Erarbeitung konkreter produktbezogener Informationen Steigerung der Produktivität, Senkung der Kosten, Zeitersparnis, Durchführungsverbesserung der Informationsphase	gemeinsame Erfassung, Analyse und Interpretation quantitativer und qualitativer Angebots- und Nachfragefaktoren über unabhängige Institute oder innerbetriebliche Marktforschungsabteilungen (Gruppen-Kooperation) Testung von Produkten, Sortimentsteilen und Sortimenten durch Panelforschung, Testmärkte, Store-Tests, Shop-Audits (kooperative Erfolgskontrolle) u.a.

III. Vorbereitung und Planung kooperativer Maßnahmen

Im vorigen Kapitel wurden Einsatzmöglichkeiten des vertikalen Marketing untersucht. Die Auswahl der vorrangig betrachteten Kooperationsvarianten war abhängig von der Frage der Realisierbarkeit. Aber auch die analysierten Instrumente behalten rein hypothetischen Charakter, solange es potentiellen Partnern nicht gelingt, die komplexen Planungsprobleme zu lösen.

Es wurde schon mehrfach darauf hingewiesen, daß Kooperation im Marketing von Industrie und Handel bereits bei der Vorbereitung und Planung beginnen muß. Diese wichtige Phase, die der konkreten Realisierung aller kooperativen Maßnahmen vorausgeht, ist im folgenden zu untersuchen. Dabei wird der darzustellende Planungsprozeß in zwei abgegrenzte Bereiche unterteilt.

Zunächst ist auf die Vorbereitung kooperativer Maßnahmen auf unternehmensindividueller Ebene einzugehen. Sie reicht von der grundsätzlichen Feststellung, bestimmte Ziele nur über vertikales Marketing anstreben zu können, bis hin zur endgültigen Auswahl von Kooperationspartnern. Dabei ist es nicht notwendig, den Vorbereitungsprozeß auf Handels- und Industrieebene darzustellen. Vielmehr kann - bedingt durch die Identität der Planungsschritte auf beiden Marktseiten - hiervon abstrahiert werden, und es reicht aus, das individuelle praktische Vorgehen generell aufzuzeigen.

Der zweite Bereich des Planungsprozesses ist gekennzeichnet durch die partnerschaftliche Planungsphase, die im Abschnitt B darzustellen sein wird. Sie beginnt, nachdem die Entscheidung für bestimmte Partner gefallen ist und diese ihre grundsätzliche Bereitschaft zur Mitwirkung erklärt haben.

Zunächst jedoch zur individuellen Planungsebene.

A. Die Vorbereitung kooperativer Maßnahmen auf unternehmensindividueller Ebene

Jedes Unternehmen, das systematisch Marketing betreibt, plant seine zukünftigen Absatzmaßnahmen. Voraussetzung für die Planung ist das Sammeln und Analysieren von Informationen und das Setzen von Zielen, die als realisierbar erkannt worden sind. Der eigentliche Planungsprozeß enthält dann die Festlegung der einzusetzenden Strategien und die Kombination von Marketing-Maßnahmen. Bereits im Rahmen der Informations- und Analysephase wird sich - aufgrund der gegenwärtigen Situation in der Absatzwirtschaft - oftmals die Notwendigkeit von Kooperationen "als einzig sinnvolle Lösung zur Erreichung des angestrebten Zieles"[1] ergeben. Dies wird auch aus der Definition des vertikalen Marketing deutlich.[2] Damit stellt sich bereits im Rahmen unternehmensindividueller Planung die Frage nach dem optimalen praktischen Vorgehen zur Konzipierung unternehmerischer Zusammenarbeit.

Im folgenden soll versucht werden, das komplexe Entscheidungsproblem in überschaubare Schritte zu zerlegen, um alle relevanten Gesichtspunkte und die sich ergebenden Entscheidungsalternativen berücksichtigen zu können, da viele Probleme und Fehlschläge vertikaler Kooperationen bereits auf mangelhafte unternehmensindividulle Vorbereitung zurückzuführen sind.

1. Unternehmens- und Marktanalyse

Ausgangspunkt der Vorbereitung kooperativer Marketing-Aktivitäten muß eine Analyse der Ist-Situation von Unternehmen und Markt sein. Dabei kann bezüglich der grundsätzlichen eigenen Stärken und Schwächen zurückgegriffen werden auf die ursprüngliche - Kooperationsaktivitäten noch nicht beinhaltende - Informationssammlung und -analyse. Zeigt sich dort,

---

1) Hinz, Siegfried: Kooperatives Marketing im Investitionsgütersektor, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, a.a.O., S. 400

2) Vgl. dazu oben S. 50

daß die vorgesehenen Ziele unternehmensindividuell nicht vollständig zu erreichen sind, erfolgt nun eine spezifische Analyse einzelner Unternehmensbereiche und der Marktsituation zur Ermittlung der Gründe und grundlegende Ansätze für vertikales Marketing.

Dabei sollte der Schwerpunkt der Analyse die Prüfung folgender Faktoren umfassen:

- Grundsätzliche Kooperationsbereitschaft der Unternehmensführung
- Zusammensetzung und Eigenschaften des Produktionsprogrammes (des Sortiments)
- Abnehmer- bzw. Zuliefererkontakte
- Stellung gegenüber den Abnehmern bzw. Zulieferern (grundsätzliche gegenwärtige Marktkonstellation, bisherige Verhaltensweisen der Marktteilnehmer usw.)
- Konkurrenzsituation auf Handels- und Industrie-Ebene
- Finanzlage des eigenen Unternehmens
- Marketingteilbereiche, die für kooperatives Vorgehen in Betracht kommen
- Kooperationsbereitschaft der Abteilungsleiter und ihrer Mitarbeiter in den fixierten Marketingbereichen.

2. Suche und Auswahl geeigneter Partner

Die Ergebnisse des ersten Vorbereitungsschrittes (Analyse von Unternehmen und Markt) sind unabdingbare Grundlagen für die systematische Suche nach geeigneten potentiellen Kooperationspartnern. Erst diese Phase gestattet eine konkrete unternehmensinterne Formulierung der an anderer Stelle herausgearbeiteten grundsätzlichen Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Kooperation.[1)]

---

1) Vgl. dazu S. 63 f

Zunächst gilt es, spezifische Anforderungen an das potentielle Partnerunternehmen abzuleiten.[1] Dabei sollte bezüglich der einzelnen Faktoren eine Differenzierung nach

- grundsätzlich unabdingbaren und
- lediglich erwünschten

Anforderungen vorgenommen werden.[2]

Im folgenden sind nun einzelne Unternehmen auf die unabdingbaren Forderungen zu untersuchen. Erfüllt ein Betrieb eine der ermittelten Notwendigkeiten nicht, scheidet er aus der weiteren Analyse aus.

Die Prüfung der Faktoren ist nicht immer ohne Schwierigkeiten möglich. Daher kann in diesem Schritt vielfach nur eine Grobanalyse erfolgen. Die Klärung von Detailfragen bleibt späteren direkten Verhandlungen vorbehalten. Grundsätzlich können jedoch die potentiellen Partner in der Reihenfolge geordnet werden, in der sie die unabdingbaren und erwünschten Kriterien erfüllen.[3]

---

1) Konkrete Anforderungen werden z.B. zu definieren sein in bezug auf die Faktoren Kapital, Management, Image, Sortiments- bzw. Produktionsprogramm, Personal, Kundenkreis, gegenwärtige Bindungen usw.
Für die Prüfung der Frage, ob ein bestimmtes Handelsunternehmen als Partner denkbar erscheint, bieten sich z.B. folgende Fachqualifikationen an: Die Erfüllung bestimmter "Handelsfunktionen, Ladengestaltung, Kundenberatung, Sortiment, Kundendienst, Standort, Schaufenster, Handlungskosten, Verkaufsmethode, Bonität ... Marktnähe zu anderen Absatzmittlern".
Vgl. zu dieser Auflistung: Stark, Jürgen: Treiber oder Getriebene? Vertriebspolitik der Markenartikler, in: Absatzwirtschaft, Heft 23, 1. Dezemberausgabe, 1970, S. 16

2) Hierdurch wird der Tatsache Rechnung getragen, daß jedes Kooperationsvorhaben einen Kompromiß zwischen den beteiligten Unternehmen darstellt. Unnachgiebiges Beharren auf Maximalforderungen wird so zumindest eingeschränkt.

3) Diese Meinung vertritt auch das Battelle-Institut.
Vgl. Battelle-Institut: Probleme und Methoden ..., a.a.O., Kap. 18, S. 52

Nach der Feststellung, welche die in Frage kommenden Kooperationspartner sind, beginnt nun der langwierige Prozeß der Schaffung eines Vertrauensverhältnisses und der Kommunikationskanäle, über die eine Abstimmung zwischen den Unternehmen möglich ist.

3. Direkte Verhandlungen

Aus dem ausgewählten Kreis der Firmen sind Gesprächspartner zu ermitteln und erste Kontaktgespräche zu führen. Da diese Unternehmen wahrscheinlich bereits Geschäftsbeziehungen zur planenden Firma unterhalten, wird sich die Kontaktaufnahme nicht übermäßig schwierig gestalten. Ein wichtiges Problem ist dabei jedoch die Frage der Offenlegung von Kompetenzen.

Beiden Marktseiten sollte bereits in diesem Planungsschritt daran liegen, nicht nur intern für klare organisatorische Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen zu sorgen, sondern diese auch und gerade dem potentiellen Partner aufzuzeigen.[1] Nur unter dieser Voraussetzung lassen sich schwerwiegende psychologische Hemmnisse überwinden[2] und ein erfolgversprechendes Vertrauensverhältnis erarbeiten. Hersteller- und Handelsbetriebe sollten ihre grundlegenden unternehmenspolitischen Zielsetzungen und spezifischen Engpaßsektoren offenlegen, um anhand der geführten Erstgespräche jeweils eine detaillierte Partneranalyse zu ermöglichen.

Eine genaue Kenntnis der wechselseitigen Probleme, ständiger Kontakt und Informationsfluß sind hierzu Voraussetzungen. Für Pflege und Ausbau dieser Beziehungen bietet sich

---

1) Vgl. hierzu Trütschler, Heinz: Drei Phasen der Kooperation, in: LZ, Nr. 38 vom 21. Sept. 1973, Dok.-Teil, S. XXXVIII

2) Hierauf wird noch gesondert einzugehen sein, vgl. unten S. 158 ff

die Institutionalisierung einer Kontaktstelle auf beiden Marktseiten an. Diese sollte jeweils alle Kompetenzen für kooperative Maßnahmen auf sich vereinigen und in der Lage sein, bei Gesprächen mit potentiellen Partnern Entscheidungen zu fällen.[1] Aus dieser Forderung und der ohnehin grundlegenden Bedeutung kooperativer Maßnahmen ergibt sich eine Institutionalisierung auf der Ebene der jeweiligen Unternehmens-Leitung.

"Nach der detaillierten Analyse ist dann die Entscheidung für einen bestimmten Partner zu fällen."[2]

B. Die Planung kooperativer Maßnahmen auf partnerschaftlicher Ebene

1. Gemeinschaftliche Erfassung aller notwendigen Aktivitäten

Die notwendige Partnerschaft der Marktteilnehmer ist mit der grundsätzlichen Entscheidung für bestimmte Kooperationsbeteiligte zumindest theoretisch realisiert und die grundlegende Angebots- und Aktionsvorbereitung beendet. Unter Würdigung der gegenseitigen Belange und Berücksichtigung von Stärken und Schwächen lassen sich nun Chancen und Wege für die zukünftige Zusammenarbeit ermitteln. Damit beinhaltet diese Phase zunächst eine weitere Intensivierung der Kommunikation, die als partnerschaftliche Verständigung zu verstehen ist.[3]

---

1) Neubauer empfiehlt die Steuerung der Zusammenarbeit durch sogenannte "Operationsabteilungen". Vgl. Neubauer, Franz: Perfekte Bedarfsdeckung durch und über wen - Was steckt hinter der selten zu Ende gedachten Idee der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel?. in: Absatzwirtschaft, Nr. 9, 1. Maiausgabe, 1968, S. 15

2) Rasche, Hans Otto: So kooperieren Sie erfolgreich, in: Absatzwirtschaft, Nr. 15/16, August, 1972, S. 36

3) Solche vorbereitenden Gespräche sollten in den letzten Monaten eines Jahres, im Hinblick auf das jeweilige kommende Jahr geführt werden. Ausgestaltung und Inhalt solcher Gespräche werden beschrieben von Bagge, Wolfgang(Handelsebene): Entscheidungs- und Kompetenzstrukturen besser abstimmen,in: Ernährungswirtschaft, Nr.6, 1973, S. A 121 f; sowie Baader, Dieter(Industrieebene): Gleichwertige Gesprächspartner - bessere Planung, in: Ernährungswirtschaft,Nr.6, 1973, S. A 123 f

Grundlegende Bedeutung kommt hier dem Instrument "Marktforschung" zu. Dazu kann auf die Ausführungen an anderer Stelle verwiesen werden.[1] Aus den analysierten Ergebnissen ergibt sich die endgültige Formulierung und Abstimmung gemeinsamer Marketing-Ziele. Diese stellen nun die Basis für die Ableitung der einzusetzenden Instrumentalvariablen des Marketing-Sektors dar. Hierzu sei auf die Bemerkungen zur vertikalen Kooperation im Angebots-, Distributions- und Kommunikationsbereich hingewiesen.[2]

2. Gemeinschaftliche Konzeptionserstellung

Bei der folgenden Konzeptionierung gilt es, integrativ die aktive und/oder passive Mitwirkung der Partner zu vereinbaren, das heißt festzulegen, welcher Kooperationsteilnehmer welche Aufgaben in welchem Umfang zu erfüllen hat. Sinn und Absicht der Aktivitäten und die Aktionsziele sind weiter zu konkretisieren sowie Umsatzerwartungen, möglicherweise sogar fest zu vereinbarende Plansolls aufzustellen.

Damit aber stellt sich spätestens an dieser Stelle das Problem der Klärung organisatorischer, kalkulatorischer und zum Teil auch rechtlicher Fragen. Zweckmäßigerweise wird dieser Komplex mit Ausnahme der aktionsbedingten rechtlichen Probleme bereits im direkten Anschluß an die grundsätzliche Übereinkunft zur Kooperation in die Planungsaktivitäten integriert. Der Verfasser weist jedoch an dieser Stelle lediglich auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung und Bearbeitung dieses Problemkreises hin. Um die Darstellung des Vorbereitungs- und Planungsprozesses nicht unnötig zu verzerren und um die Wertigkeit von Fragen der Organisation, Kostenverteilung und rechtlichen Absicherung ausreichend deutlich machen zu können, wird für diesen Komplex ein gesonderter Abschnitt gewählt.[3]

---

1) Vgl. oben S. 106 ff
2) Vgl. oben S. 66 ff
3) Vgl. unten Kapitel IV, S. 131 ff

Kernaufgabe der Konzeptionierung ist es, die Einsatzmittel für die einzelnen Instrumentalbereiche unter Berücksichtigung der gemeinschaftlich festgelegten Zielsetzungen so zu planen, daß unter den gegebenen Unternehmens- und Marktbedingungen ein optimaler Erfolg der Kooperation erreicht werden kann. Unternehmerische Funktion der Konzeptionserstellung ist daher auch im Rahmen des vertikalen Marketing, das zweckmäßige Verhalten der beteiligten Unternehmen unter Umsatz-, Rentabilitäts- und Marktsicherungs-Gesichtspunkten für den überschaubaren Zukunftsbereich festzulegen.[1)]

Zu berücksichtigende Kriterien für die Konzeptionierung sind Forderungen nach

- wirtschaftlichem Einsatz der einzelnen Marketing-Mittel,
- Ausgewogenheit des Mitteleinsatzes,
- optimaler Ausnutzung des akquisitorischen Potentials der Beteiligten.

Arbeitstechnisch integrierter Bestandteil dieser Plaungsphase ist die Auswahl derjenigen Faktoren, die eine möglichst umfassende Erfolgsbeurteilung und Überprüfung der Strategie gestatten.

Nach Erstellung der Konzeption erfolgt die Verabschiedung auf höchster Ebene durch die Gesprächspartner von Industrie und Handel.

---

1) Es handel sich also um die Erstellung eines Rahmenprogrammes für diverse Marketing-Aktivitäten und um die Setzung von Schwerpunkten für einen längeren Zeitraum.

3. Gemeinschaftliche Planung taktischer Aktivitäten

Die taktische Aktivitätenplanung beinhaltet die konkrete Erarbeitung der einzusetzenden Marketing-Mittel (z.B. einer Angebotsaktion oder Werbekampagne). Diese Festlegung kann nur durch oder mit Spezialisten der beteiligten Unternehmen geschehen. Das bedeutet, daß die Federführung und Leitung dieser Planungsphase in Händen eines Aktions-Managements liegen sollte, das auf der mittleren Führungsebene der Unternehmen angesiedelt ist. Auch hier gilt grundsätzlich, daß alle Partner mit ihren spezifischen Wünschen und Vorstellungen an der Gestaltung beteiligt werden. Handelsbetriebe sollten z.B. bei einer Angebotsaktion Display-Material nach ihrer Wahl erhalten (für die Verwendung in den Filialen, bei den Kettenmitgliedern usw.). Dabei können Herstellerinteressen durch die Vorgabe von Standort- und Aufbauempfehlungen (-verpflichtungen) berücksichtigt werden.

So entfällt der aufreibende Kampf um Regalplätze und die heute in verschiedenen Gestaltungsformen auftretende Regalmiete. Weiterhin erhält der Handelspartner zusätzliche Unterstützung durch ausführliches Informationsmaterial über die Gesamtaktion, um Verständnis- und Leistungsbereitschaft der Filialleiter, Kettenmitglieder usw. zu fördern.

"Schließlich werden im Rahmen einer solchen Angebotsaktion dem Handelspartner eigene Werbemittel (Drucksachen, Hauswurfsendungen, ...) zur Verfügung gestellt, die jedoch aktionsvereinbarungsgemäß zu streuen sind."[1] Außerdem müssen diejenigen Faktoren ausgewählt werden, die eine kurzfristige Kontrolle der Maßnahmen ermöglichen. Bei der Ermittlung und Bewertung des Aktionserfolges geht es so-

1) Thies, Gerhard: Die Industrie als marktstrategischer Partner des Handels ...., a.a.O., S. 87 f

wohl um die Feststellung eines effektiv erreichten (Mehr-) Umsatzes wie um die Klärung der Frage, ob ein - evtl. quantitativ nicht meßbarer - Wettbewerbs- und Aktivitätsvorteil den Konkurrenten (auf Hersteller- und Handelsebene) gegenüber erzielt werden konnte.[1)]

Schließlich folgt die Verabschiedung des Planes durch Handel und Industrie auf der Ebene der jeweiligen Marketing- bzw. Geschäftleitung.

C. Zusammenfassung

Das in den obigen Abschnitten dargestellte Vorbereitungs- und Planungsmodell mußte sich notwendigerweise auf die grundlegenden und generellen Phasen einer marktstrategischen Partnerschaft beschränken.

Der Verfasser ist jedoch der Auffassung, daß das Planungsproblem im Rahmen der vertikalen Zusammenarbeit im wesentlichen mit dem unternehmensindividuellen Planungsproblem übereinstimmt, welches- zumindest theoretisch - weitgehend gelöst ist.[2)] Die Hauptschwierigkeit liegt daher schwerpunktmäßig nicht in der Lösung dieser Frage, sondern vielmehr in der Überwindung vor allem psychologischer Hemmnisse und der Klärung organisatorischer, kalkulatorischer und rechtlicher Probleme. Hierauf wird in den nächsten Abschnitten einzugehen sein.

Um den aufgezeigten Planungsprozeß in seiner Gesamtheit dennoch etwas anschaulicher und übersichtlicher zu machen, folgt an dieser Stelle ein Ablaufschema, das die wichtigsten Vorbereitungs- und Planungsphasen enthält (vgl. Abbildung 9):

---

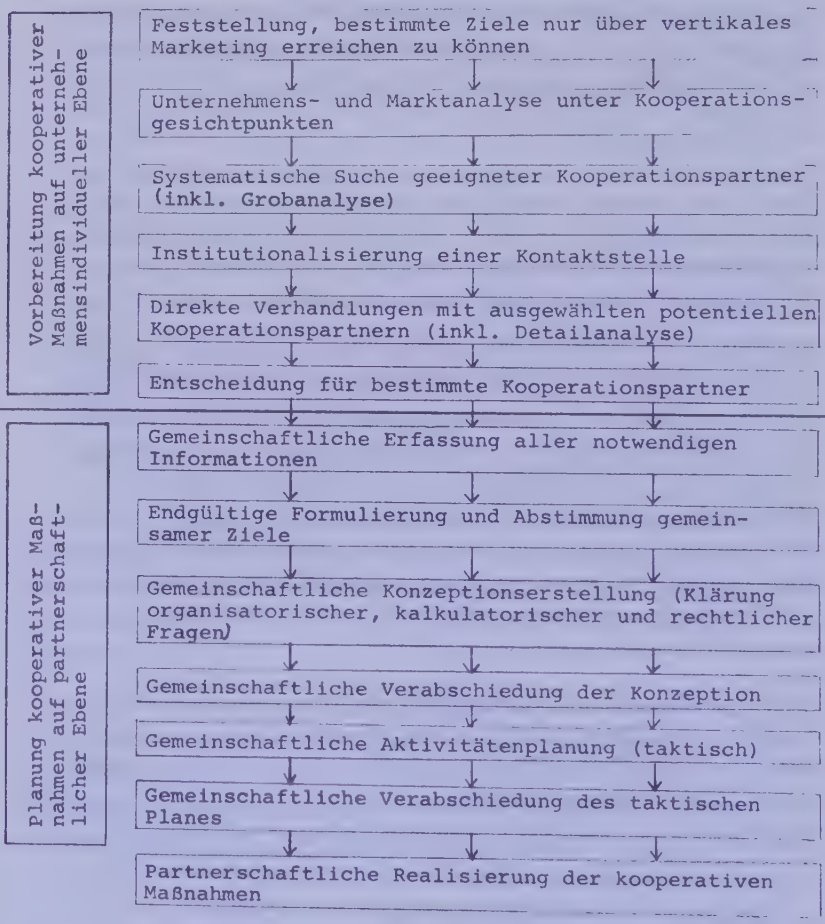
1) Zu einer Darlegung einzelner Erfolgsbewertungs-Faktoren vgl. z.B. o.V.: Sales-Action-Management, so wird die Absatzplanung überschaubar, in: LZ, Nr. 18 vom 4. Mai 1973, Dok.-Teil, S. XIV

2) Somit konnte auf eine spezifische Darstellung aller Einzelschritte verzichtet werden

Abbildung 9

Vorbereitung und Planung kooperativer Maßnahmen

(Ablaufschema)



IV. Zu Fragen der Organisation, Kostenverteilung und rechtlichen Zulässigkeit

A. Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung

Als Organisationsproblem soll hier die Frage der Regelung von Arbeitsbeziehungen zwischen den an der vertikalen Kooperation Beteiligten betrachtet werden.[1] Dabei sind zwei wesentliche Faktoren zu berücksichtigen: Zum einen spielt die Intensität der Zusammenarbeit für die Form der Beziehungen eine wesentliche Rolle. Daneben darf bei der organisatorischen Gestaltung die Frage nicht übergangen werden, ob es sich um eine Branchen- oder Gruppen-Kooperation handelt.

Beide Probleme sind - wie bereits mehrfach angesprochen - relativ eng miteinander verknüpft: Branchen-Kooperationen werden sich regelmäßig auf eine weit weniger intensive Zusammenarbeit beziehen und nur grundlegende Marketing-Fragen behandeln. Dies ergibt sich aus der Forderung, möglichst alle Marktteilnehmer einer Branche (auf Handels- und Industrie-Seite) in einem solchen Kooperationsgebilde zu vereinen.

In einer Gruppen-Kooperation finden sich dagegen nur wenige, ihrer jeweiligen Struktur nach weitgehend homogene Unternehmen zusammen. Eine solche Gemeinschaft kann daher auch speziellere Marketing-Probleme zu lösen versuchen.

Somit erscheint es zweckmäßig, im folgenden zwischen diesen beiden grundlegenden Erscheinungsformen zu differenzieren.

---

1) Diese Auffassung findet sich auch bei Meffert, Heribert: Produkt- und Sortimentsinnovation ..., a.a.O., S. 18

1. Die Organisation von Branchen-Kooperationen

Im vorigen Kapitel wurde bei der Planung kooperativer Maßnahmen die Forderung nach Offenlegung innerbetrieblicher Daten und unternehmensspezifischer Probleme aufgestellt.[1] Diese Notwendigkeit ist bei Branchen-Kooperationen nur in sehr geringem Maße gegeben, da es sich vorrangig um den Versuch einer Lösung genereller, also alle Marktteilnehmer betreffender Probleme handelt.

Daher werden bei der organisatorischen Gestaltung dieser Kooperationsform die Teilnehmer eher sogar großen Wert auf strikte Geheimhaltung spezifischer innerbetrieblicher Daten legen. Ausfluß dieser Einstellung ist ihre Forderung nach unbedingter Neutralität derjenigen Stelle, die die Gemeinschaftsfunktionen ausüben soll.[2]

Durch eine sorgfältige vertragliche Ausgestaltung muß daher eine Form der Durchführung gefunden werden, die beide Kriterien, Neutralität und Geheimhaltung, garantieren kann.

Daneben hat die Abwicklungsstelle sachlichen Anforderungen zu genügen, auf die hier nicht näher eingegangen wird.[3]

---

1) Vgl. oben S. 124
2) Diese Meinung vertritt auch das Battelle-Institut. Vgl. Battelle-Institut: Probleme und Methoden ...., a.a.O., Kap. 18, S. 58
3) Sie muß beispielsweise personell und bürotechnisch in der Lage sein, umfassende Marktstatistiken verarbeiten zu können, und sie sollte grundsätzlich in allen Problemkreisen schnell und anpassungsfähig arbeiten können

Aus diesen Gründen kommen für Organisation und Abwicklung vertikaler Branchen-Kooperationen gewöhnlich Treuhandbüros[1], neutrale Beratungsinstitute, Werbeagenturen oder speziell einzurichtende Büros in Frage. Der Institutionalisierung einer solchen Abwicklungsstelle stehen gesetzliche Vorschriften nicht entgegen.[2]

Die Entscheidung, welche der genannten Möglichkeiten gewählt wird, sollte abhängig sein von der angestrebten Intensität und der Bereiche, auf die sich die Zusammenarbeit bezieht. Beispielhaft seien einige Lösungen genannt:

- Hat die Kooperation einmaligen Charakter, sollen also etwa Betriebsvergleiche oder Marktanalysen erstellt werden, empfiehlt sich die Einschaltung eines neutralen Beratungs-Instituts.
- Für gemeinschaftliche kommunikative Maßnahmen sollte eine Werbeagentur die organisatorische Abwicklung leiten.
- Bei umfangreicheren und langfristigeren Aufgaben bietet sich die Institutionalisierung eines eigenen Büros an, welches "hauptamtlich" die Kooperation betreut.

Im Rahmen der vertraglichen Regelung zwischen den Partnern hat sich eine "Aufteilung in bis zu drei Teilvereinbarungen"[3] bewährt:

- Eine Hauptvereinbarung beinhaltet Gestaltung und Durchführung der jeweiligen Arbeitsformen. Sie enthält Regelungen über Rechte, Pflichten, Abwicklungsvorgänge, Kostenverteilungsschlüssel, Vertragsdauer usw.

---

1) "Unter Treuhandbüros sind ... die auf Wirtschaftsbetreuung spezialisierten Büros zu verstehen, weniger dagegen reine Prüfungsgesellschaften oder Verwaltungsbüros." Menze, Hubert: Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ..., a.a.O., S. 25

2) Allerdings sollten Wirtschaftsverbände oder -vereinigungen nicht Träger kooperativer Funktionen werden. Vgl. sinngemäß Verwaltungsgrundsätze des Bundeskartellamtes, Ziffer 4, Bekanntmachung Nr. 9 des BKartA im Bundesanzeiger Nr. 107

3) Battelle-Institut: Probleme und Methoden ..., a.a.O., Kap. 18, S. 56

- Ein getrennter Treuhandvertrag ermöglicht eine von der Hauptvereinbarung losgelöste - und damit dynamischere - Festlegung der Tätigkeiten, die die eingeschaltete Abwicklungsstelle zu übernehmen hat.
- Ein Schiedsvertrag regelt schließlich möglicherweise auftauchende Streitigkeiten zwischen den beteiligten Firmen.[1)]

Daneben bedarf es zusätzlich einer Reihe von Bestimmungen und Vorkehrungen, um die im Kooperationsgremium erarbeiteten Ansätze, Verfahren und Lösungen innerbetrieblich zu verwirklichen. "Hier scheint vor allem eine stärker marketing-orientierte Organisation im Handel .... unabdingbare Voraussetzung zu sein."[2)]

2. Die Organisation von Gruppen-Kooperationen

Grundsätzlich sind bei engen Gruppen-Kooperationen die gleichen Organisationsformen einsetzbar wie bei umfassenden Branchen-Vereinbarungen. Stärkeres Gewicht sollte hier jedoch auf der Intensität der Zusammenarbeit liegen, um spezifische Besonderheiten gebührend berücksichtigen zu können.

Die loseste Formalisierungs-Möglichkeit der Kommunikationsbeziehungen liegt in der Schaffung von Beratungs-Instanzen oder Kontaktstellen. Sie erlauben den Beteiligten, Probleme und Möglichkeiten der Partner kennenzulernen. Im eigenen Unternehmen können sich die Mitglieder solcher Beratungs-Ausschüsse bis hin zu "Anwälten ihrer Partner"[3)] entwikkeln.

---

1) Vertragsentwürfe zu den genannten Vereinbarungen finden sich bei Menze, Hubert: Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ..., a.a.O., S. 28 f, 29 f, 41 f
2) Meffert, Heribert: Produkt- und Sortimentsinnovation ..., a.a.O., S. 19
3) Neubauer, Franz: Perfekte Bedarfsdeckung ..., a.a.O., S. 15

Dieser - aus kooperativer Sicht - positive Effekt tritt in stärkerem Maße bei Einrichtung einer ständigen Projektgruppe auf. Die Mitglieder eines solchen zwischenbetrieblichen Teams bearbeiten verantwortlich alle auftauchenden Fragen des Kooperationsgebildes und schalten gegebenenfalls betriebliche oder neutrale Spezialisten in ihrer Arbeit ein.

Die zwischenbetriebliche Projektgruppe, in der stetige und sachlich-offene Kommunikation stattfindet, gewährleistet optimale Qualität der Partnerschaft und reibungslose Durchführung der geplanten Maßnahmen. Für die Dauer der Kooperation stellen alle beteiligten Unternehmen je eine interne Projektgruppe auf. Die jeweiligen Gruppen-Leiter bilden die strategische und taktische Projekt-Spitze des zwischenbetrieblichen Teams.

Während der Partnerschaft fließen ständig Informationen aus den Kooperations-Unternehmen in ihre interne Projektgruppe ein. Die Unterrichtung der anderen Teilnehmer findet auf Konferenzen statt, bei der Konzeptions-Erstellung und bei der Planung taktischer Maßnahmen.

Die Projekt-Spitze befindet sich in ständigem Gesprächsaustausch und beruft rechtzeitig vor Beginn einzelner Planungs- und Abwicklungsaufgaben entsprechende kompetente Mitarbeiter aus den Unternehmen ab, die an der vertikalen Partnerschaft partizipieren. Auf diese Weise kann Größe und Struktur der jeweiligen internen Projektgruppen flexibel an den Notwendigkeiten der spezifischen Situation ausgerichtet werden.

Die Projekt-Spitze sollte für alle Fragen im Rahmen des vertikalen Marketing direkt zuständig und entscheidungskompetent sein, um während der gesamten Kooperationsdauer koordinierend und überwachend tätig werden zu können.

Problematisch kann insbesondere für Handelsbetriebe die Zahl solcher Projektgruppen werden. Der Sortimentsumfang erfordert daher eine Auswahl tragfähiger Produktgruppen als Basis für vertikales Marketing.

Ebenso wie bei Branchen-Kooperationen gilt auch hier die Forderung, Regelungen zu schaffen, welche die zwischenbetrieblich erarbeiteten Lösungen unternehmensintern durchsetzen helfen. Je klarer und umfassender die Kompetenz- und Entscheidungsbefugnis der jeweiligen Gesprächspartner ist, desto effizienter wird die Kooperation sein.

B. Möglichkeiten der Kostenverteilung

Das Problem der Einigung über die jeweilige Kostenbelastung der Kooperations-Partner hat in der Vergangenheit oft zu einer frühzeitigen Beendigung der Zusammenarbeit geführt. Die Frage der Kostenverteilung ist daher ein wesentliches Kriterium für das Zustandekommen und Funktionieren des vertikalen Marketing. Um zu erreichen, daß die Beteiligten möglichst gleichmäßig am Kooperationserfolg partizipieren, und ebenso ihr Beitrag zur Kostendeckung partnerschaftlicher Maßnahmen gerecht ermittelt wird, bedarf es bestimmter Mechanismen. Damit stellt sich zunächst die Frage der Zurechenbarkeit des Erfolges.

In der Absatzwirtschaft finden sich keine deterministischen/mechanischen Zwangsabläufe(geschlossene Regelsysteme). Vielmehr wird der Absatzerfolg vom Auftreten aller Marktteilnehmer bestimmt. Damit greifen aber eine große Zahl von Unwägbarkeiten auch bei der Erfolgsermittlung Raum. Eine umfassende Analyse aller positiven und negativen Erfolgskomponenten ist gegenwärtig nicht einmal nach Beendigung einer kooperativen Aktion möglich.[1] Vor Eingang partnerschaftlicher Bindungen den Erfolg einigermaßen zuverlässig abschätzen zu wollen, scheidet somit ebenfalls aus. Außerdem ist die Effizienz einer Kooperation nicht völlig zu isolieren. "Wissenschaftlich läßt sich das Zurechnungsproblem (und damit die Frage der Kostenverteilung, der Verf.) nicht lösen."[2]

Dennoch stehen verschiedene Möglichkeiten der Kostenverteilung zur Wahl, die sich in der Praxis bewährt haben. Beispielhaft seien die drei wichtigsten Verteilungsschlüssel kurz dargestellt.

- Zahlung fester Beiträge

  Notwendig ist eine Vorausschätzung der Kosten, die dann in gleichmäßigen Raten auf die beteiligten Unternehmen umgelegt werden. Als Berechnungsgrundlagen sind Umsätze, Kapazitäten usw. einsetzbar.

- Zahlung nach Köpfen

  Dieser Verteilungsmechanismus sollte lediglich für die Zurechnung der fixen Kosten einer Kooperation gewählt werden. Bei heterogenen Teilnehmergruppen verbietet sich dieses Verfahren (z.B. wegen stark unterschiedlicher Größenordnungen).

---

1) Vgl. hierzu unter anderer auch das Kapitel "Kooperation im Rahmen der Marktforschung", S. 106 ff
2) Meffert, Heribert: Produkt- und Sortimentsinnovation ..., a.a.O., S. 21

- Zahlung nach Umsatzanteilen

  Ermittlung des Erfolgs als Prozentsatz vom Rechnungsbetrag. Die Berücksichtigung spezifischer Marktwiderstände und damit abweichender Marketing-Anstrengungen ist kaum möglich.

Da die dargestellten Verteilungsmechanismen teilweise recht einseitige Kriterien zur Berechnung heranziehen, sollten sie möglichst kombiniert angewendet werden.

Grundsätzlich bleibt jedoch festzuhalten, daß das Verhalten der Partner spätestens bei Regelungen zur Kostenverteilung wesentlich die Breite der Plattform von Gemeinsamkeiten beeinflußt. Alle Kooperations-Teilnehmer sollten erkennen, daß sie gerade in diesem Zusammenhang durch unnachgiebige Haltung und Maximalforderungen auf lange Sicht die Basis für vertikales Marketing zerstören.

C. Das Problem der rechtlichen Zulässigkeit

Grundsätzlich behandelt das deutsche Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom industriellen Hersteller ausgehende vertikale Beschränkungen großzügiger als horizontale Vereinbarungen. Sölter meint jedoch, daß die Handhabung des GWB zu ständig wachsenden Erschwernissen für vertikale Kooperationssysteme führt.[1] Damit stellt sich bei der Beurteilung vertikaler Unternehmenszusammenarbeit die Frage der kartellrechtlichen Zulässigkeit. Im Rahmen dieser Arbeit kann eine eingehende Klärung aller juristischen Probleme nicht erfolgen, da die zu berücksichtigenden Faktoren zu eng mit der konkreten Kooperationsvereinbarung verknüpft sind.[2] Zwei Hauptmerkmale, denen vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel grundsätzlich genügen muß, können jedoch angesprochen werden.

---

1) Vgl. Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 177

2) Ein erfahrener Wettbewerbsjurist sollte daher im Einzelfall die rechtliche Zulässigkeit prüfen.

Zunächst ist die Frage zu prüfen, ob eine vertikale Vereinbarung gegen § 1 GWB verstößt. Sind nämlich Kooperations-Verträge geeignet, die Marktverhältnisse durch Beschränkung des Wettbewerbs zu beeinflussen, müssen diese Vereinbarungen für unwirksam erklärt werden.[1] Aus § 1 GWB ergeben sich für die Prüfung der rechtlichen Zulässigkeit drei wichtige Fragen[2]:

- Handelt es sich um einen Vertrag, der zu einem gemeinsamen Zweck geschlossen wurde?
- Ist dieser Vertrag geeignet, die Marktverhältnisse zu beeinflussen?
- Kommt diese Beeinflussung durch Wettbewerbsbeschränkungen zustande?

Da die beiden ersten Fragen bei vertikalen Kooperationen unter Berücksichtigung der Zielsetzungen einer Partnerschaft regelmäßig zu bejahen sind, kommt der Prüfung der Frage 3 entscheidende Bedeutung zu.

Definition und Ziele des vertikalen Marketing zeigen, daß eine Beeinflussung der Marktverhältnisse durch eine Verbesserung der Wettbewerbssituation erreicht werden soll[3]. Dies dokumentiert sich vor allem in der Berücksichtigung von Verbraucherinteressen (z.B. Erhöhung der Markttransparenz). Hervorzuheben ist insbesondere auch eine weitgehende Erhaltung der Entscheidungsfreiheit der einzelnen Unternehmen in ihrem Marktbereich.

---

1) Vgl. dazu § 1 GWB, vom 27.7.57, BGBl 1957, Teil I, Nr. 41, S. 1081
2) Zu einer detaillierten Analyse vgl. z.B. Menze, Hubert: Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ..., a.a.O., S. 18 ff
3) Vgl. dazu oben S. 50 f und S. 59 ff

Die im Rahmen der geschilderten vertikalen Vereinbarungen zu treffenden Regelungen engen diese Freiheit nicht ein -soweit die Wettbewerbsverhältnisse betroffen sind-. Damit ist eine Beschränkung des Wettbewerbs im Sinne des § 1 GWB ausgeschlossen.

Das zweite Hauptmerkmal, dem vertikales Marketing grundsätzlich genügen muß, ist im Empfehlungsverbot des § 38 Abs. 2 GWB zu sehen, welches eine Umgehung des eigentlichen Kartellverbotes verhindern soll. Der gegen diese Vorschrift Verstoßende ist derjenige, der die Empfehlung ausspricht, nicht der Empfehlungsempfänger.[1] Zu prüfen ist bei § 38 Abs. 2 GWB, ob die Vereinbarung eine Umgehung der im Gesetz ausgesprochenen Verbote bewirkt. Soweit vertikale Kooperationen der Herstellung einer größeren Markttransparenz dienen, kann diese Frage grundsätzlich verneint werden. In bezug auf den theoretisch denkbaren Empfehlungscharakter zusätzlicher Kooperationselemente und die daraus zu schließende Unzulässigkeit kann lediglich verwiesen werden auf eine Äußerung des Kartellamts-Präsidenten Günther, der meint: "... es kommt sehr darauf an, wie so etwas gemacht wird."[2]

Betrachtet man die wichtigsten geschilderten Instrumente des vertikalen Marketing, so läßt sich folgendes festhalten:

- Partnerschaftliche Forschung und Entwicklung sind rechtlich zulässig, wenn die beteiligten Firmen nicht vereinbaren, ihre eigenen Forschungstätigkeiten einzuschränken. Dieser Vorbehalt ist jedoch lediglich von theoretischer Bedeutung.
- Vertikales Marketing auf dem gesamten Gebiet der Marktforschung ist unbedenklich. Werden allerdings aus Untersuchungen Empfehlungen für das Marktverhalten abgeleitet (z.B. Preisgestaltung), greift das GWB durch.

---

1) Vgl. Bundesgerichtshof, Beschluß vom 14.1.1960, KRB 12/59
2) Günther, Eberhard: Diskussion anläßlich einer Veranstaltung des Fachverbandes Stahlblechverarbeitung e.V. am 30.5.58 in Heidelberg. Zitiert nach Menze, Hubert: Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ..., a.a.O., S. 22

- Gütegemeinschaften sind grundsätzlich erlaubt, wenn keine Verpflichtung zur Herstellung oder zum Vertrieb bestimmter Waren ausgesprochen wird. Außerdem müssen sie jedem Unternehmen offenstehen, das die qualitativen Anforderungen erfüllen kann.
- Normierung und Typisierung im Rahmen gemeinschaftlicher Rationalisierungsbestrebungen sind unbedenklich.
- Verkaufskooperationen unterliegen den Beschränkungen des GWB, insbesondere den §§ 15-19.
- Transport- und Lagergemeinschaften dürfen über eine organisatorische und technische Regelung für die Benutzung nicht hinausgehen.
- Partnerschaft auf dem Gebiet des Kundendienstes ist erlaubt, wenn keine Verpflichtung zur Einschränkung unternehmensindividueller Dienste erfolgt.
- Vertikales Marketing in der Kommunikation in allen verschiedenen Gestaltungsformen ist grundsätzlich zulässig. Stehen die Beteiligten untereinander nicht im Wettbewerb, ist auch eine Preisangabe gestattet. Eine vertragliche Einschränkung der jeweils eigenen verbliebenen Aktivitäten darf nicht erfolgen.

Abschließend ist festzustellen, daß die in dieser Arbeit geschilderten Einsatzmöglichkeiten des vertikalen Marketing hinsichtlich ihrer kartellrechtlichen Zulässigkeit als zumindest grundsätzlich unbedenklich bezeichnet werden können. Diese Schlußfolgerung setzt jedoch voraus, daß die kooperativen Vereinbarungen und Aktivitäten sich in den Grenzen bewegen, welche eine Wettbewerbsbeschränkung ausschließen.

Vertikales Marketing kann dann sogar als wichtiges Mittel zur Erhaltung eines größtmöglichen Maßes freiheitlicher Absatzwirtschaft angesehen werden. Inwieweit kooperative Vereinbarungen zwischen Industrie und Handel eine optimale Wettbewerbswirtschaft zu fördern in der Lage sind, wird im Abschnitt II der Schlußbetrachtung angesprochen.[1)]

---

1) Vgl. dazu unten S. 163 ff

V. Exkurs: Beispiel eines Verbundmodelles aus der Lebensmittel-Branche

Im folgenden stellt der Verfasser ein in der praktischen Anwendung befindliches Modell für vertikales Marketing vor. Es handelt sich um ein Beispiel des Brot- und Backwaren-Bereiches, vorgelegt von einem der größten Hersteller dieser Branche in der Bundesrepublik Deutschland, der Firma Schütten & Oesterwind, Moers/Mülheim.

Es ist darauf hinzuweisen, daß das dargestellte Beispiel eine Reihe von Mängeln aufweist. So sind etwa in den Handelsinformationen (Abschnitt A) und im Vertragsentwurf (Abschnitt B) nur wenige konkrete Angaben zu finden über die angestrebten Einzel-Aktivitäten. Es wird nichts ausgesagt über die Intensität der Hersteller-Unterstützung für Handelspartner. Es liegen keine Angaben über Organisation und Ablauf der Kooperation vor. Dagegen werden vom potentiellen Handelspartner konkrete Verpflichtungen gefordert. Damit erfüllt dieses Verbundmodell kaum die in dieser Arbeit entwickelten Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Zusammenarbeit.

Dennoch erscheint es zweckmäßig, ein solches Beispiel - trotz seiner Mängel - vorzustellen. Einmal zeigt es, daß vertikales Marketing bereits heute in der Praxis intensiv angewandt wird (zumindest in einigen Branchen); zum zweiten kann und soll die Darstellung in dieser Arbeit zu weiterer Diskussion und zur Fortentwicklung solcher Modelle in Wissenschaft und Praxis anregen.

Das folgende Verbundmodell zerfällt in zwei Teile, in generelle Handelsinformationen und einen Vertragsentwurf:[1)]

---

1) Vgl. o.V.: Schütten & Oesterwind Verbundmodell, Handelsinformationsschrift der Firma Schütten & Oesterwind, Moers/Mülheim, 1974

A. Schütten & Oesterwind Verbundmodell:
Handelsinformation

"Wir sind überzeugt, daß die weitgehenden strukturellen Veränderungen im deutschen Brot- und Backwarenmarkt künftig ein verstärktes partnerschaftliches Marketing erfordern, das Sie und Schütten & Oesterwind im Interesse der Sicherung der beiderseitigen Existenz als Privatunternehmen besonders eng miteinander verbindet. Wir meinen weiterhin, daß nur die gemeinsame Ausrichtung aller Marktaktivitäten einen höchstmöglichen Erfolg sichert.

Zur Erreichung dieses Zieles bieten wir Ihnen als Verbundpartner eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit auf der Grundlage partnerschaftlicher - auf Gegenseitigkeit beruhender - Leistung an.

Die Zusammenarbeit sollte sich insbesondere auf der Grundlage des folgenden Verbundmodells gestalten:

1. Angebotskonzeption

Schütten & Oesterwind bieten dem Verbundpartner ein umfassendes, ausgewogenes Sortiment, das die Verbraucherwünsche optimal erfüllt und das den Verbundpartner in Preis- und Sortimentspolitik wettbewerbsfähig macht.

1.1 Markenprogramm

Das Angebot enthält ein qualifiziertes Markenartikelprogramm unter der Marke Schütten & Oesterwind, zum Teil mit Spezialitätencharakter.
Bei diesem Programm werden die Endverbraucherpreise unverbindlich empfohlen.

1.2 Zweitmarkenprogramm

Weiterhin umfaßt das Angebot ein Qualitätsprogramm unter der Zweitmarke "Schneverdinger".
Auch bei diesem Programm werden die Endverbraucherpreise unverbindlich empfohlen.

1.3 Förderungsprogramm

Dem Verbundpartner wird weiter ein mittelpreisiges Qualitätsprogramm unter dem Herstellernamen"Ulmenhof" angeboten. Dieses Förderungsprogramm umfaßt einige wenige Schwerpunktprodukte aus dem Brot- und Kuchensortiment.
Es wird zu Nettopreisen abgegeben.

1.4 Aktivprogramm

Schließlich bieten Schütten & Oesterwind dem Verbundpartner ein niedrigpreisiges Konsumprogramm, vor allem, um ihm in seiner Angebotskonzeption Wettbewerbsfähigkeit zu ermöglichen. Das Aktivprogramm umfaßt ebenfalls nur wenige Produkte. Es wird unter dem Herstellernamen "Ulmenhof" zu Nettopreisen abgegeben.

2. Lieferumfang

Schütten & Oesterwind bieten mit ihrem Angebot dem Verbundpartner ein komplettes Sortiment, das in seinem Verbraucherangebot Schwerpunktsortiment sein sollte.

Im Interesse der beiderseits zur Zukunftssicherung zwingend erforderlichen Mindestrendite gelten für das Aktiv- und Förderungsprogramm folgende Einschränkungen:

+ Der Bezugsumfang beider Programme soll in einem angemessenen, für beide Partner wirtschaftlich vertretbaren Verhältnis zu den Markenprogrammen stehen.
+ Der Bezug des Markenprogramms soll ab Zeitpunkt dieses Angebots mindestens konstant bleiben.
+ Der Verbundpartner soll im Rahmen des erweiterten Angebots für das Förderungs- und Aktivprogramm zusätzliche Regalfläche bereitstellen.
+ Eine Mindestabnahme von DM 1.500,-- monatlich netto je Abladestelle ist Voraussetzung für die Belieferung mit dem Förderungs- und Aktivprogramm.
+ Die Auslieferung findet nur an ausgewählten Wochentagen statt.
+ Retouren können nicht akzeptiert werden.

3. Werbung

Schütten & Oesterwind werden für die Markenprogramme regionale Werbekampagnen durchführen. Der Verbundpartner ergänzt diese Werbemaßnahmen durch eigene werbliche Aktivitäten.

4. Verkaufsförderung

Schütten & Oesterwind entwickeln jährlich im Rahmen ihres Marketing-Planes absatzwegspezifische Verkaufsförderungsmaßnahmen, die unter Mitwirkung des Verbundpartners am Markt realisiert werden.

Der Verbundpartner wird an den vorgesehenen Verkaufsförderungsmaßnahmen aktiv mitwirken.

Hierbei werden ihn Schütten & Oesterwind beraten.

5. Gegenseitige Information

Für beide Partner ist wesentliche Grundlage ihrer Zusammenarbeit am Markt ein intensiver Informationsaustausch.

Schütten & Oesterwind informieren den Verbundpartner über für ihn relevante Marktdaten und -trends durch einen Informationsdienst und sonstige schriftliche sowie mündliche Mitteilungen.

Schütten & Oesterwind werden den Verbundpartner rechtzeitig und vollständig über die eigenen Marketing-Maßnahmen unterrichten, so daß eine reibungslose Zusammenarbeit bei der Realisierung der einzelnen Aktivitäten gewährleistet ist.

6. Personalschulung

Schütten & Oesterwind werden für den Verbundpartner geeignete Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung seines Personals, insbesondere im Verkauf, entwickeln und zur Verfügung stellen, z.B. in Form von Schulungsveranstaltungen und Schulungsbriefen.

Der Verbundpartner wird von diesen Schulungsmöglichkeiten aktiv Gebrauch machen und sein Personal nach Abstimmung mit Schütten & Oesterwind für Schulungsveranstaltungen in vertretbarem Rahmen zeitlich freistellen.

7. Sonstige Dienstleistungen

Erklärtes Ziel von Schütten & Oesterwind ist es, dem Verbundpartner bevorzugt ausgewählte Dienstleistungen zur Förderung der gemeinsamen Zielsetzung und der Leistungsfähigkeit des Verbundpartners am Markt zur Verfügung zu stellen.

B. Vertrags-Entwurf

Zwischen der Firma — Schütten & Oesterwind, Moers-Mülheim, 433 Mülheim (Ruhr, Essener Str. 24-46

(nachstehend kurz Lieferant genannt)

und der Firma .....

.....

(nachstehend kurz Kunde genannt)

werden zum Zwecke der Förderung des Brot- und Kuchenabsatzes im gemeinsamen Kunden-(Mitglieder-)Kreis folgende Vereinbarungen getroffen:

1. Der Kunde gibt dem Lieferanten sämtliche Anschriften seiner Mitglieder und meldet ihm rechtzeitig alle Zu- und Abgänge.

2. Der Lieferant verpflichtet sich, die Abrechnungen der Lieferungen an die genannten Mitglieder über den Kunden vorzunehmen. Alle Lieferungen erfolgen für Rechnung des Kunden. Mitglieder, die eine Rechnungslegung über den Kunden ablehnen, werden dem Kunden gemeldet. Gelingt es dem Kunden nicht, das Mitglied zur zentralen Rechnungslegung zu bewegen, ist der Lieferant berechtigt, direkt mit dem Mitglied abzurechnen.

3. Der Kunde übernimmt für alle genannten Mitglieder das Delkredere. Er ist berechtigt, einzelne Mitglieder vom Delkredere auszuschließen, muß dies jedoch mindestens zwei Werktage vorher beim Lieferanten eintreffend mitteilen. Für alle bis zum Ablauf dieser Frist erfolgten Lieferungen bleibt die Delkredere-Verpflichtung des Kunden voll bestehen.

4. Die Belieferung der Mitglieder erfolgt im Frischdienst des Lieferanten gegen Lieferschein. Diese Lieferscheine sind Grundlage für die Erstellung einer Dekadenrechnung für jedes Mitglied. Die einzelnen Mitglieder-Rechnungen werden zu einer Sammelrechnung zusammengestellt und dem Kunden übersandt.

   Der Rechnungsbetrag ist sofort fällig und wird vom Lieferanten durch Banklastschrift eingezogen.

5. Die Einzelkonditionen für die Mitglieder (Fabrik-Abgabepreise, Mengenrabatt etc.) werden mit diesen frei und individuell im Rahmen der vereinbarten Konditionen ausgehandelt.

6. Die Mindest-Abnahmemenge pro Abladestelle (Mitglied) beträgt DM ..... monatlich zu Netto-Fabrikabgabepreisen. Wird diese Umsatzgröße unterschritten, ist eine Zentral-Abrechnung über den Kunden nicht mehr möglich.

7. Konditionen:

8. Der Kunde verpflichtet sich, das Abkommen nach bestem Vermögen zu unterstützen, insbesondere durch

   8.1 regelmäßigen (mindestens ..... im Jahr) Hinweis gegenüber den Mitgliedern, sei es durch hauseigene Informationsschriften oder durch mündliche Empfehlung über die Verkaufsförderer, Reisenden, Kontakter etc.

   8.2 Empfehlung bei neuen Mitgliedern

8.3 volle Belieferungsfreigabe eigener Läden, Läden von Beteiligungsfirmen und zentralabhängigen Mitgliedern

8.4 Einräumung des Rechts für den Lieferanten, an Messen, Börsen etc. teilzunehmen.

9. Stärkste Konzentration bestimmt weitestgehend den beiderseitigen Erfolg aus diesem Abkommen. Der Kunde verpflichtet sich deshalb, mit höchstens noch einem weiteren Lieferanten der gleichen Warengruppe ein Streckenabkommen zu treffen und auch keine Empfehlung an seine Mitglieder zum Bezug von Brot und Kuchen bei anderen Lieferanten auszusprechen.

   Dagegen verpflichtet sich der Lieferant, stets ein in jeder Hinsicht marktgerechtes Sortiment mit voller Serviceleistung den Mitgliedern zu bieten und damit die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

10. Dieses Abkommen ist unbefristet und kann von beiden Seiten mit einer Frist von 3 Monaten zum Quartalsende gekündigt werden. Die Kündigung hat schriftlich durch eingeschriebenen Brief zu erfolgen.

    Sinkt der Gesamtumsatz mit dem Kunden unter DM ..... zu Netto-Fabrikabgabepreisen pro Monat, ist der Vertrag zum darauf folgenden Monatsende aufgelöst.

11. Preisänderungen bedingen eine Änderung sämtlicher in den Punkten 6., 7. und 10. genannten Umsatzgrößen.

12. Gerichtsstand ist Moers.

13. Alle Änderungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform.

14. Dieser Vertrag ist in zwei gleichlautenden Exemplaren ausgestellt. Je eine Ausfertigung befindet sich bei den Vertragspartnern.

Moers / Mülheim, den ...., den .....

Schütten & Oesterwind

....

(Unterschrift) (Unterschrift)

Vierter Teil

Schlußbetrachtung

I. Betriebswirtschaftliche Bedeutung des vertikalen Marketing

Im folgenden wird der Versuch unternommen, die wichtigsten Vorteile und Nachteile vertikaler Zusammenarbeit von Industrie und Absatzmittlern aufzuzeigen. Hierbei kann es sich, ebenso wie bei den vorhergehenden Kapiteln, nur um einige generelle Hinweise handeln,da die Gewichtung der Vor- und Nachteile abhängig ist von den spezifischen Voraussetzungen, die bei einer Zusammenarbeit gegeben sind.

In der Praxis findet sich heute regelmäßig noch eine Überbewertung der Nachteile vertikaler Kooperationen.[1] Diese Haltung resultiert vor allem aus der Sorge, durch Zusammenarbeit mit anderen Firmen einen Teil der eigenen unternehmerischen Freiheit zu verlieren. Erkannt wird nicht, daß dieser partielle Verlust aufgewogen werden kann durch Vorteile, die unter anderem die Leistungsfähigkeit des Unternehmens steigern und so seinen Bestand am Markt sichern helfen.

Daher im folgenden zunächst zu den Vorteilen des vertikalen Marketing.

---

1) Dies gilt besonders für Branchen außerhalb des Nahrungs- und Genußmittel-Sektors

A. Vorteile vertikaler Marketing-Kooperationen

Ein erstes wesentliches Positivum liegt in der Tatsache, daß die Möglichkeiten der Marktbeeinflussung für das einzelne Unternehmen erhöht werden. So sind - insbesondere für kleine und mittlere Betriebe - eine Reihe von Marketing-Instrumenten vor allem aus Kostengründen nur oberflächlich und unsystematisch einsetzbar. Sorgfältige Produktentwicklung, einige Rationalisierungsmaßnahmen, Marktforschung, umfassende werbliche Aktivitäten, um nur vier Beispiele zu nennen, werden durch einen Marketing-Verbund erleichtert oder überhaupt erst ermöglicht.[1] Damit stärkt vertikales Marketing die wirtschaftliche Position kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber größeren Konkurrenten. Sie können außerdem bei entsprechenden Kooperations-Vereinbarungen die Vorteile von Großunternehmen nutzen, ohne ihre eigene wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit zu verlieren.

Die hier geäußerte Ansicht steht in keinem Widerspruch zu den Bemerkungen zur rechtlichen Zulässigkeit von vertikalen Kooperationen. Die gesteigerten Möglichkeiten der Marktbeeinflussung werden nicht durch eine Beeinträchtigung des Wettbewerbs verursacht. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, daß die Wettbewerbssituation verbessert wird, wenn Unternehmen das grundsätzlich vorhandene gesamte Instrumentarium einsetzen können.

Als weiterer Vorteil ist zu werten, daß vertikales Marketing die qualitative und quantitative Wirkung des Mittel-Einsatzes steigern kann. Planmäßiger und regelmäßiger Einsatz, einwandfreie Vorbereitung und Durchführung sind in der Gemeinschaft eher gewährleistet als im Einzelunternehmen; Spezialisten und Berater in stärkerem Maße einsetzbar.

---

1) Das Angebot von Bedarfsbündeln ist für ein einzelnes Industrie-Unternehmen ohne weitreichende Diversifizierung nicht denkbar. Der Handel kann dagegen zwar entsprechende Angebote zusammenstellen, ist vielfach jedoch als Einzelunternehmen nicht in der Lage, sie ausreichend zu fördern.

Damit und durch die Zusammenfassung der Kräfte beteiligter Unternehmen wird oftmals eine größere Tiefenwirkung erreicht - vor allem bei kommunikativen Marketing-Maßnahmen. Außerdem besteht die Möglichkeit einer besseren Konzentration von Einzelleistungen.

Hersteller-individuelle Angebotsaktionen werden vom Handel in ständig wachsendem Maße zurückgewiesen, da sie in fast allen Fällen auf Industrie-Initiativen zurückgehen und nur entsprechende konzeptionelle und terminliche Vorstellungen berücksichtigen. Im Verlauf der weiterhin fortschreitenden Erstarkung der Absatzmittler und der damit eng verknüpften intensiven Ausgestaltung auch des handelseigenen Marketing (insbesondere des Merchandising) steht zu erwarten, daß Hersteller-initiierte Aktionen immer weniger Resonanz werden finden können und somit erfolglos bleiben. Hier bietet marktstrategische Partnerschaft beiden Seiten eine Alternative.

Diese verhindert durch eine vollständige oder teilweise Aktionseinheit von Hersteller und Handel (Integrierung des Handels mit Vorstellungen, Wünschen und finanzieller Beteiligung) Preis- und Rabattgespräche, die bisher unter der "Maxime des minimalen Preises" geführt werden mußten. Das bedeutet: Der Hersteller erlangt global einen wesentlichen Teil des seit geraumer Zeit verlorenen Handlungsspielraumes zurück. "Konstruktives Marketing wird prinzipiell wieder möglich."[1] Die gleiche Aussage gilt auch für die Handelsebene, die langfristig aus der sich anbahnenden ruinösen Preiskonkurrenz ebenfalls nur Nachteiliges zu erfahren hätte. Diese generalisierende Aussage sei anhand einiger Beispiele belegt:

---

1) Thies, Gerhard: Selektives, vertikales Marketing ..., a.a.O., S. 90

Die in Umrissen beschriebene Zusammenarbeit führt bei allen gemeinsamen Aktivitäten zu festliegenden Proportionen und bis in Detailfragen vorgegebenen Ablaufplänen, an denen keine Seite eigenmächtige Variationen vornehmen kann. Förderungsmittel, Konzeption, Gestaltung, Zeiplanung und gesamte Realisation sind partnerschaftlich vereinbart und als konstante Planungsgrundlage einsetzbar. Grundlegende Veränderungen und einseitige Revisionen braucht kein Partner zu fürchten. Für den Hersteller entfällt z.B. jegliche Sorge um den Regalplatz oder um möglicherweise geplante Zweitplazierungen; sie sind entweder fest vereinbart oder in der gemeinsamen Konzeption ohnehin nicht vorgesehen. Der Handelspartner erfährt keine Einmischung in seinen aktionsgerechten Aufbau (z.B. des Displaymaterials), da dieser grundlegend und generell abgestimmt ist. Es entfällt außerdem die beiden Seiten lästige und für die Industrie durch fast schon obligatorische finanzielle Anreize (z.B. Händlerpreisausschreiben, Naturalrabatte, ...) kostenintensive Gewinnung der Aktionsunterstützung und -beteiligung des Handels.

Ein weiterer Vorteil des vertikalen Zusammenwirkens liegt in der Tatsache, daß in klassischen (Einzel-) Aktionen nicht zu tätigende Umsätze realisierbar werden. Obwohl kurzfristig die konzentrierte Herstellerunterstützung für den einzelnen Artikel umsatzeffektiver sein kann, wird sie im Durchschnitt langfristig geringeren Erfolg am Markt bringen als kooperatives Marketing. Das heißt: Marktstrategische Partnerschaft eröffnet auch vom Gesamterfolg her die Perspektive größerer Effektivität.

Allerdings müssen die Partner-Unternehmen erkennen, daß ein Teil dieser positiven Wirkungen nicht - oder zumindest nicht direkt - eine Umsatzerhöhung zur Folge hat.[1] Hieran sollte

---

1) Das Problem der Zurechenbarkeit des Erfolges, das hier vorrangig zu berücksichtigen ist, wurde schon an anderer Stelle aufgezeigt. Vgl. oben S. 136 ff

jedoch die Zusammenarbeit nicht scheitern; vielmehr bietet sich die Möglichkeit, gerade über Kooperation in nur qualitativ meßbaren Bereichen das gegenseitige Vertrauen zu überprüfen und zu festigen.

Ein zusätzlicher wesentlicher Vorteil ist in der relativen Kosteneinsparung begründet. Eine solche Kostenreduktion tritt immer dann auf, wenn Marketing-Instrumente durch vertikale Kooperationen wirtschaftlicher eingesetzt und ausgenützt werden können. Eine absolute Kostenreduktion erscheint nicht erreichbar, da die Aufwendungen einzelner Unternehmen bei vertikalen Kooperationen meist steigen. Auf der einen Seite senkt zwar die Aufteilung der entstehenden Kosten den Aufwand des einzelnen Partners; andererseits zeigt sich jedoch, daß durch Kooperationen neue Beeinflussungsmöglichkeiten entstehen, welche mit zusätzlichen Kosten verbunden sind. Der wirtschaftlichere Einsatz in Verbindung mit dem aufgezeigten Vorteil größerer Tiefenwirkung steigert dagegen den Erfolg gemeinschaftlicher Aktivitäten meist überproportional. Die Kosten vertikaler Kooperationen sollten daher immer im Verhältnis zur ausgelösten Wirkung gesehen werden.

Die beschriebenen Vorteile eines gemeinsamen Agierens am Markt können nur dann realisiert werden, wenn partnerschaftliches Durchdenken der Situation und kooperatives Planen vorausgehen. Das zwingt die beteiligten Unternehmen, den Marketing-Planungs-Prozeß zu systematisieren. Damit zeigt sich jedoch bereits ein weiterer eigenständiger Vorteil: " Ein planloses 'Daraufloswirtschaften' wird verhindert".[1] Verbunden mit diesem Positivum, bzw. Ausfluß einer sorgfältigeren Planung ist das sinkende Risiko unternehmerischer Entscheidungen und eine wachsende Sicherheit im Urteil.

---

1) Battelle-Institut: Probleme und Methoden ..., a.a.O., Kap. 18, S. 8

Unter kommunikativen Gesichtspunkten ist ein weiterer positiver Aspekt einer vertikalen Partnerschaft anzusprechen, der ebenfalls einen wesentlichen Erfolgs-Anteil beinhaltet. Gemeint sind Ausgestaltung und Einsatz der klassischen Werbemittel und Sales-Promotions-Aktionen auch und besonders unter Berücksichtigung des Verkaufszieles, des Standortes und Einzugsgebietes, also der Wünsche und spezifischen Probleme des Handelspartners. Damit wird ein minimaler Streuverlust (über regionale Differenzierung, Splitting und Flexibilität statt national einheitlicher Ansprache und Botschaft) sowie eine zeit-, sach- und ortsgerechte Unterstützung des Produktbündels und des Handelspartners erreicht. Als Folge ergibt sich, daß klassische Medien wieder als wesentliche Bestandteile der Aktionsunterstützung einsetzbar sind.

Schließlich ist festzuhalten, daß sich bei vertikalen Kooperationen ein gegenseitiger Leistungsansporn zeigt, der auch auf Bereiche ausstrahlt, die nicht Gegenstand der Partnerschaft sind. Bedingt durch das entstehende und - bei erfolgreicher Kooperation - stetig wachsende Gruppenbewußtsein erhöht sich auch die allgemeine Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Unternehmen.

B. Nachteile vertikaler Marketing-Kooperationen

Den skizzierten Vorteilen steht vor allem der Nachteil gegenüber, bei vertikalen Kooperationen einen Teil der unternehmerischen Handlungsfreiheit aufgeben zu müssen. In der Theorie ist diese Schwierigkeit durch rationale Argumentation und Darlegung der unzweifelhaften Vorteile leicht zu überwinden. Traditionalisten und Individualisten, unter mittelständischen Unternehmern besonders häufig anzutreffen, argumentieren jedoch nicht immer rein rational; ihre Entscheidungen beinhalten vielfach auch emotionale Elemente.

Es wurde bereits davon gesprochen, daß nicht alle Vorteile und Erfolge einer Zusammenarbeit quantitativ be- und zurechenbar sind. Hier liegt ein weiterer Nachteil des vertikalen Marketing. Trotz intensiver Bemühungen im Bereich der Marktforschung - bei Wissenschaft und Praxis gleichermaßen - wird es auf absehbare Zeit nicht möglich sein, diese Schwierigkeit zu überwinden. Daher stellen insbesondere die nur qualitativ erfaßbaren Funktionen des Marketing einen Prüfstein für Zusammenarbeit und Vertrauen der Partner zueinander dar.

Daneben ist es im Rahmen der quantitativ meßbaren Erfolge nicht immer möglich, diese zu gleichen Teilen den Kooperationspartnern zukommen zu lassen. Bestehen größere Nutzenunterschiede, so beeinträchtigen sie die Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen. Durch entsprechende Ausgestaltung der Verträge, insbesondere durch sorgfältig abgestimmte Kostenverteilungsschlüssel, kann diesem Nachteil jedoch zum Teil vorgebeugt werden. Außerdem ist darauf hinzuweisen, daß vertikales Marketing zumindest teilweise auf der Interessenidentität der beteiligten Unternehmen beruht. Soll eine Partnerschaft erfolgreich verlaufen, muß dies von Industrie und Handel klar erkannt werden. "Wer bei der Kooperation die Frage nach dem größeren Nutzen stellt, hat mit Wahrscheinlichkeit das Wesen der Kooperation nicht erfaßt."[1)]

Gemeinschaftliche Institutionen erleichtern die systematische Planung und Abwicklung partnerschaftlicher Aktionen. Sie beinhalten aber auch die Gefahr einer Überorganisation, welche Planung und Durchführung erschweren kann. Dieser Nachteil wird insbesondere bei umfassenden Branchen-Kooperationen auftreten.

---

1) Pentzlin, Kurt: Thesen zur Kooperation zwischen Industrie- und Handelsunternehmen, in: Kolb, Otto: Wettbewerbsfähiger durch Kooperation zwischen Industrie- und Handelsunternehmen, Hrsg. RKW, Frankfurt, 1967, S. 41

Unternehmensindividuelle Zielsetzungen sind im vertikalen Marketing teilweise zu verändern, da Maximalforderungen an Partnerbetriebe nicht durchsetzbar erscheinen. Bei anstehenden Entscheidungen werden daher divergierende Meinungen auftreten, die zu Entscheidungsschwierigkeiten führen können. Zeitliche Verzögerungen und inhaltlich nicht optimale Kompromisse sind die Folgen.

Schließlich ist als Nachteil vertikaler Kooperationen zu werten, daß es bei Auflösung der Gemeinschaft zu negativen Auswirkungen kommen kann. Vor allem unlauterer Gebrauch bekanntgewordener unternehmensinterner Daten der ehemaligen Partner birgt große Gefahren in sich. Allerdings kann auch dieser Nachteil eingeschränkt oder ausgeschlossen werden, wenn solche Gefahren bei Gestaltung von Kooperationsverträgen Berücksichtigung finden.[1)]

In Abbildung 10 sind abschließend die wichtigsten Vor- und Nachteile nochmals zusammengefaßt:

---

1) Entsprechende Vertrags- und Konventionalstrafen können diesen Nachteilen vorbeugen.

Abbildung 10

Betriebswirtschaftliche Vorteile und Nachteile des vertikalen Marketing

Vorteile	Nachteile
- Marktbeeinflussungsmöglichkeiten der beteiligten Unternehmen wachsen - einzelne Teilfunktionen des Marketing werden insb. für kleine und mittlere Unternehmen erst durch vert. Marketing einsetzbar - wirtschaftliche Position solcher Firmen gegenüber größeren Konkurrenten wird gestärkt - Nutzung der Vorteile von Großunternehmen ohne Aufgabe der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit - Steigerung der qualitativen und quantitativen (Tiefen-) Wirkung des Marketing-Mittel-Einsatzes - systematischere und sorgfältigere Vorbereitung, Planung und Durchführung von Aktivitäten als bei individuellem Vorgehen - bessere Konzentration von Einzelleistungen und intensivere Marktbearbeitung möglich - relative Kosteneinsparung - sinkendes Risiko unternehmerischer Entscheidungen und wachsende Sicherheit im Urteil - über Entstehung eines Gruppenbewußtseins intensivere Anstrengungen der Partnerunternehmen auch auf außerhalb der vert. Kooperation liegenden Gebieten - Steigerung der allgemeinen Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Kooperations-Teilnehmer - konstruktives Marketing wird für beide Marktseiten wieder möglich	- Aufgabe eines Teiles der unternehmerischen Freiheit - mangelnde Zurechenbarkeit der Kooperationserfolge - Nutzenunterschiede können die Partnerschaft beeinträchtigen - Planung und Durchführung vertikaler Marketing-Aktivitäten werden durch Überorganisation der gemeinsamen Institutionen möglicherweise erschwert - Entscheidungsschwierigkeiten aufgrund von Divergenzen zwischen den unternehmensindividuellen Zielsetzungen mit der Folge zeitlicher Verzögerungen und sachlich nicht optimaler Kompromisse - negative Folgen für einzelne Partnerunternehmen nach Auflösung der vertikalen Kooperation möglich

C. Grenzen und Probleme vertikaler Marketing-Kooperationen

Es ist offensichtlich, daß bei dem Versuch, die divergierenden Interessen von Industrie und Absatzmittlern zu vereinen, einige unübersehbare und möglicherweise auch unüberbrückbare Probleme auftauchen. Diese sind nicht als direkte Nachteile von vertikalen Marketing-Kooperationen erfaßbar, da sie teilweise bereits vor Beginn einer Partnerschaft in Erscheinung treten. Daher ist es zweckmäßig, die Grenzen und Probleme marktstrategischer Zusammenarbeit gesondert aufzuzeigen.

Zunächst setzt vertikales Marketing - wie bereits mehrfach erwähnt - die Bereitschaft voraus, mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten und auf einen Teil der unternehmerischen Selbständigkeit zu verzichten. Einsicht und Verständnis in diese Notwendigkeit sind nicht immer zu finden, so daß bereits hier vertikales Marketing scheitern kann.

Strukturelle und psychologische Hemmnisse stellen daher erste Grenzen für die Partnerschaft dar. Zu den notwendigen Strukturvoraussetzungen für erfolgversprechendes vertikales Marketing wurde bereits Stellung genommen.[1)] Eine weitergehende Bemerkung erscheint jedoch notwendig:

Vertikales Marketing wurde erst möglich, als der Konzentrationsprozeß im Handel ein bestimmtes Stadium erreicht hatte, als nämlich nicht mehr eine große Zahl einzelner Absatzmittler den industriellen Anbietern gegenüberstand. Die Konzentration auf der Nachfrageseite kann heute jedoch auch ein zerstörerisches Element für vertikales Marketing beinhalten.

---

1) Vgl. oben S. 64

"Das Hauptproblem für den Hersteller liegt darin, daß er durch die Handelskonzentration vom Letztverbraucher isoliert wird (werden kann), die Kontrolle über das absatzwirtschaftliche Geschehen einbüßt und damit eine Erhöhung seines Marktrisikos erfährt."[1] Paßt sich die Industrie daher den durch Konzentration auf Handelsebene veränderten Bedingungen nicht an, sinkt ihre Bedeutung als kooperationsfähiger Partner. Wächst dagegen die Marktmacht einer Seite unkontrolliert weiter (z.B. bei den Absatzmittlern), so ist vertikales Marketing nicht mehr möglich. Absorbierung einzelner Funktionen, Ausübung von unbefugten Kontrollen oder Druck und Diktat einer Seite sind mit dem Geist von Kooperationen nicht vereinbar. Eine gewisse Spannungsintensität zwischen beiden Marktseiten ist notwendig, ihr wesentlicher Einflußfaktor - die relative Markt- und Machtposition - darf jedoch nicht einseitig verschoben werden.[2]

Psychologische Hemmnisse zeigen sich vor allem in der mangelnden Bereitschaft der Führungskräfte zum partnerschaftlichen Engagement. Obwohl umfassende Sachkenntnis, fortschrittliches Denken und Handeln sowie Einsicht in die Notwendigkeit des vertikalen Marketing unabdingbare Voraussetzungen darstellen, reicht die Erfüllung dieser Anforderungen nicht aus. Daneben gilt es, eine zuverlässige Basis des Vertrauens zwischen den Partnern zu schaffen, die in der Marketing-Praxis heute lediglich vereinzelt zu finden ist. Die Erfüllung dieser Forderung ist nur über gegenseitige Information möglich, um Verständnis für die jeweiligen Probleme wecken zu können. Fairness ist hier oberstes Gebot für alle Beteiligten.

---

1) Angehrn, Otto: Bedeutung der Handelskonzentration für die Markenartikelindustrie, in: Markenartikel, Nr. 2, 1971, S. 49

2) Vgl. dazu auch o.V.: Versorgungssysteme im Umbruch, GfK-Sonderdienst, Hrsg.: GfK, Nürnberg, Heft Juni 1970, S. 253

Während man sich in Vergangenheit und Gegenwart von Herstellerseite darauf beschränkt, spezifische Produkt-Informationen bereitzustellen, und die Handelsseite wenig mehr als bloße Verkaufsergebnisse vorlegte, wächst die Bedeutung rechtzeitiger Information über Markt und Marktentwicklungen stetig. Realistischer Lösungsansatz dieses Problems ist die Institutionalisierung des Informationsflusses zwischen beiden Marktseiten.[1)]

Ein erster Schritt auf dem Wege zu größerem Vertrauen und partnerschaftlicher Offenheit wäre es, den heute vielfach vorhandenen unfreundlichen Ton in Veröffentlichungen aufzugeben. Hieraus spricht regelmäßig noch eine Einstellung der jeweiligen Autoren (auf beiden Marktseiten), die als Basis für vertikales Marketing ungeeignet ist.

Als generelle Grenze für marktstrategische Partnerschaft ist das berechtigte Streben nach Sicherung der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit zu nennen. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, - möglicherweise psychologisch bedingte - Abhängigkeitsgefühle bei den Partnern zu verhindern. Anderenfalls üben vertikale Kooperationen keine absatzfördernden Wirkungen aus, sie stellen vielmehr Schranken für erfolgreiches Marketing dar.

Weitere Begrenzungsfaktoren ergeben sich aus den Interessenunterschieden beider Marktseiten. So konzentriert sich der Handel stark auf das Frischwarensortiment (also Obst, Gemüse, Fleisch, Molkereiprodukte).[2)] Damit verbleibt für partnerschaftliche Aktionen weniger Spielraum als die Industrie allgemein erwartet.

---

1) Diese Meinung finder sich auch bei Harzheim, Siegfried: Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, in: Marketing Morgen, a.a.O., S. 97 f

2) Nach Schinnenburg machen diese Warengruppen bis zu 65 % des Gesamtumsatzes aus. Vgl. Schinnenburg, Otto: Filialisten: Leistungsfähige Partner der Ernährungsindustrie, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 11, 1971, S. A 229

Außerdem bemühen sich die Absatzmittler um Differenzierung und Profilierung gegenüber den eigenen Konkurrenten; zwei Forderungen, die mit den nationalen Produktkonzeptionen der Hersteller nicht immer in Einklang zu bringen sind. Diese Problematik gilt für die angebotenen Produkte selbst, aber auch und gerade für kommunikative Maßnahmen. Konflikte durch unterschiedliche Image-Interessen stellen daher eine weitere Grenze des vertikalen Marketing dar.[1] Insbesondere solche Handelsorganisationen, die um eine Profilierung mit Hilfe aggressiver Preispolitik bemüht sind, werden nur geringe Kooperationsmöglichkeiten mit der Industrie finden. Der Hersteller kann und wird weitreichende Eingriffe in seinen preislichen Gestaltungsspielraum nicht hinnehmen. Vertikales Marketing auf der Basis einer gehobenen Qualität des Handelssortiments ist die (langfristige) Alternative.

Ein weiteres wichtiges Hemmnis gegenüber einer intensiven Zusammenarbeit liegt in der Furcht vor restriktiven gesetzlichen Bestimmungen. Es ist einsichtig, daß eine mögliche rechtliche Unzulässigkeit vertikaler Marketing-Aktivitäten nur aus dem Einzelfall heraus festgestellt werden kann. Grundsätzliche rechtliche Grenzen einer Partnerschaft wurden bereits erörtert.[2] Sie greifen lediglich bei einer Beeinflussung der Wettbewerbsverhältnisse durch.

Alle Wirtschaftsstufen haben - bedingt durch die gesellschaftliche Arbeitsteilung - spezifische Funktionen zu erfüllen. Aus den daraus resultierenden unterschiedlichen Interessenlagen ergeben sich Probleme und Spannungen. Da Industrie und Handel ihre Absatzbemühungen unter verschiedenen Aspekten sehen, werden die geschilderten Schwierigkeiten immer wieder auftauchen.

---

1) Vgl. hierzu auch Birkigt, Klaus: Kooperation zwischen Industrie und Handel?, in: Marketing Journal, Nr. 6, 1970, S. 486

2) Vgl. oben S. 138 ff

Die genannten Probleme und Grenzen struktureller, psychologischer, rechtlicher, organisatorischer und funktionaler Art sind weitgehend durch marktgerechte und marktgerichtete Unternehmenspolitik und den einer solchen Konzeption angepaßten Führungsstil zu überwinden. Sie stellen daher für eine zukünftige intensivere Nutzung des vertikalen Marketing kein Hindernis dar, sondern sind lediglich plausible Gründe für die in jüngster Zeit erst langsam beginnenden Bemühungen, vertikale Partnerschaft zu praktizieren.

II. Volkswirtschaftliche Bedeutung des vertikalen Marketing

Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel wurde in dieser Arbeit bisher fast ausschließlich unter betriebswirtschaftlichen Aspekten betrachtet. Der Verfasser hat jedoch mehrfach darauf hingewiesen, daß es aus volkswirtschaftlicher Verantwortung heraus immer weniger vertretbar wird, produkteinzelne Interessen zu fördern (mit oder ohne Gemeinsamkeit zwischen Hersteller und Handel). Außerdem zeigt sich, daß ausschließlich markt- und damit verbrauchergerichtetes Marketing langfristig erfolgreich sein kann. Der Konsumerismus, mittlerweile zu einer dauerhaften Einrichtung im Wirtschafts- und Gesellschaftsleben geworden, hat zu dieser Entwicklung maßgeblich beigetragen. Aus unternehmerischer Sicht mag man die Auswirkungen des Konsumerismus bedauern, bei gesamtwirtschaftlicher Betrachtung sind sie fraglos zu begrüßen.

Hersteller und Handel werden heute gleichermaßen mit Situationen konfrontiert, die in ihren jeweiligen Marktstrategien und Absatzplanungen nicht vorgesehen sind.[1] Kurzfristig gibt es für ein Unternehmen oftmals keinen Ausweg aus diesem Dilemma.[2] Ein grundsätzliches Überdenken der Marktstrategien von Industrie und Handel erscheint daher dringend notwendig.

---

1) Gemeint ist objektive, sachlich fundierte Kritik, z.B. auf der Basis ernährungsphysiologischer oder medizinischer Untersuchungen, nicht jedoch einseitig ausgerichtete ideologisch gefärbte Angriffe

2) Als Beispiel sei die US-amerikanische Schnellrestaurant-Kette Mac Donalds angeführt, deren fettreiche Speisen von Ernährungswissenschaftlern scharf angegriffen wurden. Das Unternehmen reagierte mit einem Angebot weniger fettreicher, also kalorienreduzierter Gerichte. Diese Speisen entsprachen jedoch nicht den Vorstellungen der meist jugendlichen Gäste. Der Versuch scheiterte kläglich. Vgl. zu diesem Beispiel Kotler, Philip: Abschied von der klassischen Freiheit, in: LZ, Nr. 45 vom 9.11.1973, S. 6

Ergebnis solcher Überlegungen wird langfristig das gesellschaftsbezogene Marketing-Konzept sein, welches zwar auch weiterhin Gewinne sicherstellen soll, sich jedoch stärker als bisher am Verbraucher orientiert.

Dazu reicht es nicht aus, über Marktforschung die Erfüllung von Kundenwünschen anzustreben. Vielmehr ist davon auszugehen, daß "aufgeschlossene und intelligente Verbraucher die Unternehmen bevorzugen werden, die ernsthaft an ihrem Wohlergehen interessiert sind."[1] Gelingt es nicht, die gesellschaftlichen Verpflichtungen des Marketing ausreichend zu berücksichtigen, wird die Spannungssituation der Volkswirtschaft weiter verschärft, und es ist mit weitgehenden gesetzlichen Einschränkungen der Handlungsfreiheit von Unternehmen zu rechnen.

Vertikales Marketing kann dagegen einen eigenständigen Beitrag zur Lösung gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Probleme und Aufgaben leisten. Das bedeutet, daß die oben aufgestellte Forderung nach einer Ansiedelung des Marketing im gesellschaftlichen Umfeld eine erste Erfüllung erfährt. Dies ist näher zu untersuchen.

Zunächst spielt in der modernen Wettbewerbswirtschaft der Rationalisierungsgedanke eine entscheidende Rolle. Über vertikales Marketing kann es gelingen, daß ein weit größerer Teil der Unternehmen in Industrie und Handel so rationell arbeitet, wie es die leistungsfähigsten heute schon tun. Damit erhöht sich die Gesamteffizienz der Volkswirtschaft wesentlich.[2]

---

1) Kotler, Philip: Abschied von der klassischen Freiheit, a.a.O., S. 6
2) Diese Meinung vertritt auch Pentzlin, Kurt: Thesen zur Kooperation, a.a.O., S. 38

Während früher der Handel schlechthin als rückschrittlich und unproduktiv galt, die Industrie dagegen als leistungsfähig und fortschrittlich, geht diese Trennungslinie heute quer durch beide Marktseiten. Durch Zusammenfassung der fortschrittlichen Kräfte in beiden Lagern ist eine gegenseitige Befruchtung möglich. Als Folge erscheint zwar theoretisch ein Zusammenschluß von Industrie und Handel gegen die Verbraucher denkbar; langfristig setzt jedoch ein Optimum an Produktivität und Rationalität die Schaffung eines harmonischen Verhältnisses zwischen Warenqualität, Preiswürdigkeit, Service, Sortiment und Bedarfsbezogenheit voraus, welches einzig am Verbraucher orientiert sein kann.

Vertikales Marketing wird damit zum "ehrlichen" Kompromiß zwischen dem Streben nach Normung, Standardisierung, Typisierung und Sortimentsbeschränkung auf der einen Seite und dem Wunsch nach einer Differenzierung als Verkaufsideal andererseits.

Führt vertikale Kooperation zur Auflösung solcher Gegensätze zwischen Industrie und Handel[1], so besteht grundsätzlich - wie erwähnt - die Gefahr, daß das marktwirtschaftliche Wirkungsgefüge zerstört wird. Es wäre denkbar, daß früher unternehmensindividuelle vertretene Interessen nunmehr - nur abgewandelt - gemeinschaftlich gefördert und vorangetrieben werden.

Dem ist jedoch entgegenzuhalten, daß "Parallel-Marketing" nicht Ziel vertikaler Kooperation ist.[2] Vielmehr birgt die gegenwärtige Entwicklung der Verblockung beider Marktseiten die geschilderten Gefahren in sich. Durch weitere

---

1) Auf andere abbaufähige Gegensätze z.B. im Bereich der Preispolitik, Vertriebspolitik, Werbung und Verkaufsförderung sei lediglich nochmals hingewiesen

2) Dieser Begriff findet sich bei Andreae, Clemens-August: Kooperative Organismen von Industrie und Handel, in: Markenartikel, Nr. 3, 1973, S. 114

horizontale Konzentration wächst das Risiko der Gigantonomie, der Dublizierung von Funktionen und der gänzlichen Erstarrung der Wettbewerbssituation bzw. eines ruinösen Überflügelungswettbewerbes. Voraussetzung für eine sich weitgehend selbst regulierende Wirtschaft ist dagegen das Kräftegleichgewicht zwischen allen Partnern. Daher dient vertikales Marketing auch nicht der Beseitigung des Wettbewerbs, sondern einer Verstetigung in Form des Gruppenwettbewerbs.

Formuliert man als Ziel der Distributionswirtschaft nicht nur den Versuch, die Markttransparenz aller Beteiligten zu erhöhen, eine rasche Anpassung an Markt- und Wettbewerbsveränderungen zu erreichen, sondern vor allem den optimalen Fluß verbrauchergerechter Güter vom Hersteller bis zum Konsumenten, so muß das Denkmodell des paläoliberalen, atomistischen Wettbewerbs in Frage gestellt werden.

Den genannten Forderungen kann am ehesten entsprochen werden, wenn Industrie und Handel ihre Anstrengungen auf eine gemeinsame Basis stellen. Da vertikales Marketing zwangsläufig nur partieller Natur ist, die Selbständigkeit der Partner außerdem erhalten bleibt, wird ein funktionsfähiger Wettbewerb grundsätzlich nicht beeinträchtigt. Vielmehr bietet vertikales Marketing "die beste Gewähr für die Erhaltung einer hohen Vertriebswege-Elastizität und gestattet jedem Handelsunternehmen die von ihm gewünschte optimale Kombination von Angebotselementen".[1)]

Damit aber liegt der große Vorteil des kooperativen Marketing in der Erhaltung und Förderung der Selbständigkeit und Handlungsfreiheit möglichst vieler Unternehmen.[2)] Konzentration auf beiden Marktseiten führt dagegen zur Zentralisierung und vollständigen Funktionsbündelung, die eine

---

1) Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 144
2) Diese Hypothese wird durch die betriebswirtschaftlichen Vorteile des vertikalen Marketing belegt. Vgl. S. 150 ff

stetig wachsende Verblockung und das Ende der rechtlichen Selbständigkeit vieler Betriebe zur Folge hat.

Gerade lokale oder regionale Kooperation beinhaltet die Chance zur Erhaltung der Angebotsvielfalt kleiner spezialisierter Handelsbetriebe und Industrieunternehmen. Das bedeutet aber, daß im Rahmen des vertikalen Marketing keineswegs nur gleichgewichtige Partner zusammenzuarbeiten brauchen. Die relative Größe der Kooperationsteilnehmer ist daher grundsätzlich als Kriterium für das Funktionieren des vertikalen Marketing nicht überzugewichten; entscheidend ist vielmehr das Verhalten der Partner. Hier jedoch ist es Aufgabe einer modernen Wirtschaftspolitik, wirklichen Machtmißbrauch zu bekämpfen.

Zweifellos kann durch vertikale Kooperation eine Milderung des Wettbewerbs eintreten. Auch das Dogma atomistischer Konkurrenz ist damit aufzugeben. Ein Angebots-Kartell von Industrie und Handel zu Ungunsten des Verbrauchers ist jedoch nicht zu befürchten, wenn staatliche Wirtschaftspolitik als steuerndes Regulativ Auswüchse verhindert.

Ausgehend vom gegenwärtigen Dilemma der Absatzwirtschaft, das sich vor allem in der ständig wachsenden Konzentration auf beiden Marktseiten zeigt, ist eine Milderung des Wettbewerbs durch vertikales Marketing für den Verbraucher vielmehr ein Vorteil. Sie verhindert Ausscheidungskämpfe, die zu wenigen marktbeherrschenden und preisdiktierenden Großanbietern bei Handel und Industrie gleichermaßen führen.[1)]

---

1) Tendenzen in dieser Richtung sind insbesondere auf Handelsebene schon heute sichtbar. Man denke nur an Sonderforderungen, wie Regalmieten, Arbeitsleistung als Zugabe, globale Einkaufskonditionen, "Anzapfen", Investitionsbeiträge, Handgelder, Markenführungsprovisionen usw.. Dieser wachsende Druck zerstört einen funktionierenden Wettbewerb. Zu einer wettbewerbspolitischen Analyse der aufgeführten Beispiele vgl. Löh, Dieter: Sonderforderungen des Handels in wettbewerbspolitischer Sicht, in: Markenartikel, Nr. 5, 1973, S. 210 ff; sowie Schiek, Eckhard: Die Vertriebsorganisation des Herstellers im Rahmen der Coorganisation, in: Markenartikel, Nr. 3, 1973, S. 121

Sehen sich dagegen beide Marktseiten als gleichberechtigte Partner, so ist Marketing ein Akt der Überzeugung und des Verständnisses, nicht Ausfluß von Macht.

Als wettbewerbs- und gesamtwirtschaftliches Fazit kann festgehalten werden, daß vertikales Marketing die funktionale Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel zum Vorteil auch des Konsumenten fördert. Es ermöglicht einen relativ störungsfreien, am Wettbewerb ausgerichteten Absatz und kontinuierlichen Informationsfluß. Kosten werden eingespart, Überkapazitäten und Überproduktion eingeschränkt. Vertikales Marketing trägt weiter zum Abbau "natürlicher Spannungen" bei.[1] Schließlich unterstützt es eine Verringerung von Marktstörungen, die "dem Konsumenten in Form von besseren oder billigeren Angeboten zugute" kommt.[2]

Gelingt der Versuch, den Verbraucher stärker als bisher in den Mittelpunkt der Absatzüberlegungen zu stellen, so ist vertikale Kooperation kein Selbstzweck, da über eine Erhöhung der Effektivität des Marketing betriebs- und volkswirtschaftliche Ziele besser erreicht werden.

Daher sollte gerade auch die Wirtschaftspolitik die gegenwärtige Alternative klar erkennen: Übermäßige Konzentration auf beiden Marktebenen und eine Verblockung der gesamten Absatzwirtschaft auf der einen Seite, Kooperation zwischen Industrie und Handel zum Vorteil aller Marktteilnehmer andererseits.

Welche ordnungspolitische Entscheidung im Sinne einer freiheitlichen Absatzwirtschaft - unter Berücksichtigung der Interessen der Konsumenten - zur Anpassung an die Anforderungen veränderter Wirtschaftsstrukturen und zur gesamtwirtschaftlichen Realisierung von Kosten- und Produktions-Vorteilen notwendig ist, bedarf dann keiner weiteren Diskussion.

---

1) Triebenstein, Olaf: Der Wandel in den Beziehungen zwischen Produktion und Handel, in: Wandel im Handel, Hrsg.Behrens Karl Christian, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden, 1966, S.91

2) Schüller, Alfred: Ordnungspolitische Probleme der Kooperation, in: Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Festgabe für Fritz W. Meyer, Wirtschaftspolitische Chronik, Heft 2/3, 1967, S. 113

III. Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen, die vielfältigen Möglichkeiten der Leistungssteigerung, der optimalen Gliederung und Koordinierung der Funktionen von Industrie und Handel und der bestmöglichen Verbraucherversorgung durch vertikales Marketing aufzuzeigen.

Um eine Beschränkung auf einige globale und damit wenig konkrete, für die Marketing-Praxis kaum verwendbare Ausführungen zu vermeiden, erwies es sich als notwendig, die Untersuchung im wesentlichen auf eine Betrachtung des Lebensmittel-Sektors zu beschränken. Eine wissenschaftliche Analyse der gesamten Problematik der Zusammenarbeit von Industrie und Handel scheitert an der Vielfalt der denkbaren Kooperationsformen und den höchst unterschiedlichen Strukturvoraussetzungen verschiedener Branchen. Es ist jedoch möglich, viele Ergebnisse dieser Abhandlung zu generalisieren und auf andere Bereiche zu übertragen.

Diese Hypothese erfuhr eine erste Verifizierung durch eine größere Zahl von persönlichen Gesprächen, die mit Vertretern anderer Branchen stattfanden. Auch hier war nur eine Ausschnittsbetrachtung möglich.[1)]

---

1) Befragt wurden neben dem Lebensmittelbereich Unternehmen aus folgenden Branchen (in Klammern die Zahl der besuchten Unternehmen):
Uhren- und Schmuck-Facheinzelhandel (12)
Eisen- und Haushaltswaren-Facheinzel- und Großhandel (11)
Kaufhauszentralen (Non-Food-Bereich) (3)
Fahrzeug-Motoren-Maschinen-Bau-Industrie (Untersuchung im Rahmen einer Vorstufen-Kooperation) (9)
Die Interviews fanden statt in der Zeit von November 1973 bis März 1974. Neben einer guten regionalen Streuung war es gleichzeitig das Ziel, die wichtigsten Distributionskanäle in den betrachteten Branchen in die Stichprobe aufzunehmen (im Bereich des Fahrzeug-Motoren-Maschinen-Baues handelte es sich um industrielle Abnehmer).
Die Gesprächspartner waren die jeweiligen Einkaufsleiter, bzw. bei kleineren Unternehmen die Eigentümer.
Die Untersuchungsmethode basierte auf der strukturierten Befragungstaktik. In allen Gesprächen lag daher ein Fragebogengerüst vor, das dem Verfasser jedoch die Möglichkeit beließ, Zusatzfragen zu stellen.

Die Ergebnisse lassen aufgrund der relativ geringen Zahl der Gespräche (35) eine quantitative Auswertung als zweifelhaft erscheinen. Daher im folgenden lediglich einige qualitative Ergebnisse:

- In allen betrachteten Branchen zeigen sich für Handel und Industrie gleichermaßen schwerwiegende Strukturwandlungen. Diese zwingen dazu, das traditionelle Instrumentarium zu überprüfen und nach neuen Wegen zu suchen.
- Bei ausnahmslos allen besuchten Unternehmen war eine grundsätzliche Bereitschaft zur vertikalen Kooperation feststellbar.
- Wesen und Inhalt dieses Begriffes war nur wenigen Gesprächspartnern geläufig. Ansätze, vertikales Marketing zu praktizieren, sind kaum vorhanden.
- Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen zeigt sich die Sorge um die eigene Selbständigkeit und Unabhängigkeit deutlich.
- Das breite Spektrum der Möglichkeiten des vertikalen Marketing wird nicht gesehen. Man bedauert zwar die gegenwärtige Absatzsituation in der eigenen Branche, erkennt jedoch die Alternative nur selten.
- Nachdem der Verfasser in den einzelnen Gesprächen einige grundlegende Hinweise zum Einsatz des vertikalen Marketing gegeben hatte, wuchs das betriebliche Interesse an diesem Marketing-Instrument spürbar.

Es zeigt sich also, daß auch in anderen Bereichen der deutschen Wirtschaft die Möglichkeit besteht, vertikales Marketing zu praktizieren. Dazu bedarf es jedoch vielfach noch eines langwierigen Aufklärungsprozesses über Sinn und Inhalt dieses Marketing-Instrumentes.

Dieses Urteil soll jedoch nur vorläufig sein. Weitere wissenschaftliche Analysen, konkret bezogen auf einzelne Branchen, mögen es erhärten.

Die Gespräche beweisen gleichzeitigdie schon aus der Zahl der themabezogenen Publikationen ableitbare Hypothese der Pionierrolle des Lebensmittelbereiches im Rahmen des vertikalen Marketing. Daher erstaunt es umso mehr, daß eine umfassende wissenschaftliche Analyse bisher nicht vorliegt. Lediglich Einzelaspekte wurden in der Vergangenheit von Praktikern und Theoretikern untersucht.[1] Die vorliegende Arbeit versucht diese Lücke zu schließen.

Nach der Darlegung von Strukturdaten und Entwicklungstendenzen bei Industrie und Handel wurden die wichtigsten grundsätzlichen Alternativen für die Absatzwirtschaft aufgezeigt. Dabei erwies sich vertikales Marketing für alle Marktseiten als einziger langfristig erfolgversprechender Ausweg. Die geschilderten Reaktionsmöglichkeiten - insbesondere der Industrie - sind entweder aus unternehmenspolitischen oder aus volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Überlegungen unadäquate Ansätze zur langfristig positiven Veränderung der augenblicklichen Verhältnisse in der Distribution.

Aufbauend auf einer Charakterisierung des Kooperationsbegriffes konnten die Ziele und Erscheinungsformen für vertikale, marktstrategische Partnerschaft abgeleitet werden. Weiter waren einige wichtige Voraussetzungen aufzuzeigen, ohne deren Vorhandensein bzw. ohne deren Schaffung eine wirtschaftliche Zusammenarbeit nicht möglich erscheint, die freimütig und unbelastet von Dogmen und emotionalem Handeln den Distributionsbereich rational gestalten hilft.

Nach der grundlegenden Darstellung des Begriffes, der Ziele und Prämissen konnten dann die Instrumente einer Partnerschaft zwischen Industrie und Handel beschrieben werden. Für eine praxisorientierte Systematisierung der Mög-

---

1) Auch das umfangreiche Werk Arno Sölters ist hierzu zu rechnen, da der Autor sich vorrangig mit der wirtschaftpolitischen Problematik des vertikalen Marketing befaßt. Vgl. Sölter, Arno: Kooperative Absatzwirtschaft, ..., a.a.O.

lichkeiten erwies sich die Gliederung nach Bereichen bzw. Marketing-Funktionen als besonders zweckmäßig. Da es unmöglich erschien, alle Eventualitäten und Kombinationsalternativen erschöpfend aufzuzeigen, wurden vorrangig die wichtigsten Kooperationsbereiche untersucht. Kriterium der Auswahl einzelner Funktionen war die Realisierbarkeit der Partnerschaft.

Die aufgezeigten Einsatzmöglichkeiten des vertikalen Marketing bleiben jedoch eher theoretischer Natur, wenn es in der Praxis nicht gelingt, mit einer Kooperation verbundene konkrete Einzelprobleme zu lösen. Hierzu zählen Vorbereitung und Planung eines partnerschaftlichen Vorgehens. Das im Anschluß an die Instrumente dargestellte Vorbereitungs- und Planungsmodell mußte sich notwendigerweise auf die grundlegenden und generellen Phasen einer marktstrategischen Kooperation beschränken. Es zeigte sich, daß bei der praktischen Anwendung im wesentlichen auf das unternehmensindividuelle Vorgehen im Rahmen der Marketingplanung zurückgegriffen werden kann.

Des weiteren galt es, Lösungsansätze für die Klärung organisatorischer, kalkulatorischer und rechtlicher Probleme aufzuzeigen. Je klarer und umfassender Kompetenz und Entscheidungsbefugnis der jeweiligen Gesprächspartner von Industrie und Handel abgegrenzt sind, je eindeutiger Kooperations-Erfolg und -Kosten zugerechnet werden können und je unbedenklicher in rechtlicher Hinsicht vertikales Marketing ist, desto effizienter wird die Partnerschaft sein.

Dabei ließ sich das Problem der Kostenverteilung nicht vollständig klären, da gegenwärtig in Theorie und Praxis ein entsprechendes Instrumentarium nicht vorliegt. Nachfolgende Untersuchungen haben hier die Aufgabe, den Gesamterfolg einer vertikalen Kooperation so umfassend zu ermitteln, daß den Partnern eine klare Verteilung der Kosten und eine sichere Kontrolle der Zweckmäßigkeit der Zusammenarbeit möglich wird. Schließlich galt es, die Be-

deutung des vertikalen Marketing in betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht aufzuzeigen. Dies geschah über die Darlegung von einzel- und gesamtwirtschaftlichen Vor- und Nachteilen. Dabei wurden auch Grenzen und insbesondere psychologische Probleme deutlich, die jedoch für eine zukünftige intensive Nutzung des vertikalen Marketing keine unüberwindlichen Hindernisse darstellen.

Es zeigt sich, daß marktstrategische Partnerschaft einen eigenständigen Beitrag zur Lösung gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Probleme und Aufgaben leisten kann. Vertikales Marketing fördert die funktionale Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel auch und gerade zum Vorteil des Konsumenten. Dabei werden die beschriebenen gegenwärtig großen Konflikte für alle Marktseiten auf fruchtbare Spannungen und konstruktive Rivalitäten reduziert.

Zwischen Hersteller und Handel gibt es zahlreiche Möglichkeiten, trotz vorhandener Interessengegensätze zu einer vertikalen Kooperation zu kommen. Ein großer Teil der in dieser Arbeit aufgezeigten Chancen und Vorschläge für die Zusammenarbeit im allgemeinen und im Detail hat jedoch noch den Charakter von Postulaten.[1)]

Für ihre Anwendung in der Praxis ist ein Umdenken vor allem auf Seiten der industriellen Anbieter erforderlich. Waren bisher alle Kräfte auf Expansion, optimale Betriebsgröße und vollständige Ausschöpfung der unternehmerischen

---

1) So zeigt sich auch in der Lebensmittel-Branche, daß partnerschaftliches Marketing noch in den Anfängen steckt. Während in der Bundesrepublik z.B. gemeinsame Werbung (und Verkaufsförderung) von Industrie und Handel erst ca. 5 % aller kommunikativen Maßnahmen ausmacht, liegt dieser Anteil in den USA bereits bei rund 40 % (berechnet nach dem regionalen Anzeigenaufwand). Vgl. zu diesen Zahlen o.V.: "Co-op"-Anzeigen - künftiges Erfolgsrezept?, in: Informationen für den Einzelhandel, Hrsg. Berliner Morgenpost, Nr. 4, April 1972, S. 1

Möglichkeiten ausgerichtet, ohne Rücksicht auf soziale, gesundheitliche oder strukturelle Implikationen, so erscheint diese Haltung aus gesellschaftlicher Verantwortung heraus nicht mehr möglich. Der Erfolg der einen Marktseite war der Mißerfolg der anderen, wobei die Volkswirtschaft regelmäßig in beiden Fällen Schaden nahm. In jüngster Zeit haben - bedingt durch die gewandelten Marktverhältnisse - außerdem gerade die Hersteller zunehmend Zugeständnisse machen müssen. Der Prozeß der Erstarkung des Handels und der Entwicklung seines Marketing scheint auch heute noch nicht abgeschlossen zu sein. Laumer erwartet für die nächsten Jahre folgende Entwicklungstendenzen:[1)]

- Die Großbetriebsformen des Einzelhandels werden ihre Stellung zu Lasten der freiwilligen Ketten und Einkaufsgenossenschaften weiter ausbauen.

- Im Rahmen des Rationalisierungs- und Selektionsprozesses wird die Zahl der Verkaufsstellen im Einzelhandel weiter zurückgehen.

Das heißt, daß die Großbetriebsformen des Einzelhandels weiter an Marktmacht gewinnen.

Die Hersteller sollten die Chance zur vertikalen Kooperation ergreifen, so lange diese auch noch im Interesse des Handels liegt. Anderenfalls könnte eines Tages das Hersteller-Marketing gänzlich durch Handels-Marketing verdrängt werden.

---

1) Vgl. Laumer, Helmut: Die Marktstruktur des Lebensmittel-Einzelhandels und ihre Entwicklung 1960 - 1975, in: Fachblatt für Selbstbedienung, Nr. 6, 1970, S. 29 ff

Für den Komplex "vertikales Marketing" gibt es nur wenige allgemeingültige Regeln, da weder Industrie noch Handel eine homogene Einheit bilden. Daher fällt es schwer, die zukünftigen Entwicklungstendenzen mit hinreichender Sicherheit und Genauigkeit vorherzusagen.

Eines ist jedoch gewiß: Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, die sich auch in der Praxis abzuzeichnen beginnen, sollten niemand auf den Gedanken kommen lassen, es sei nützlich, möglich oder gar erstrebenswert, den Versuch zu machen, die Entwicklung zurückzudrehen.

Literaturverzeichnis

1. Selbständige Bücher und Schriften

Angehrn, Otto	Handelsmarken und Markenartikelindustrie, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg, Breisgau, 1960
Aspley, J.C.	Dartnell Sales Promotion Handbook, 4. Auflage, McGraw-Hill Book Comp., New York, 1965
Battelle-Institut	Probleme und Methoden des Marketing in der Produktions- und Investitionsgüterindustrie, Eigenverlag, Frankfurt/Main, 1966
Batzer, E./Geml, R./ Greipl, E.	Die Nahrungsmitteldistribution in Westeuropa (erster Teilband), Reihe "Struktur und Wachstum - Absatzwirtschaft", Heft 4, Duncker & Humblot, Berlin, München, 1971
Batzer, E./Greipl, E./ Laumer, H./Meyerhöfer, W. unter Mitarbeit von Geml, R.	Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Einzelhandel, Reihe "Struktur und Wachstum - Absatzwirtschaft", Heft 3, Duncker & Humblot, Berlin, München, 1971
Behrens, Karl Christian	Absatzwerbung, Bd. X der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg. Behrens, Karl Christian, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1963
Behrens, Karl Christian	Demoskopische Marktforschung, 2. überarb. und erw. Auflage, Bd. I der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg. Behrens, Karl Christian, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1966
Behrens, Karl Christian	Kurze Einführung in die Handelsbetriebslehre, 2. bearb. Auflage, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1972

Benisch, Werner	Kooperationsfibel - Bundesrepublik und EWG, 3. neubearb. und erw. Auflage, Hrsg. Bundesverband der deutschen Industrie, Heider-Verlag, Bergisch-Gladbach, 1969
Bergler, Georg	Verbraucherforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, Verlag Moderne Industrie, Nürnberg, 1961
Bidlingmaier, Johannes	Unternehmensziele und Unternehmensstrategien, Bd. VIII der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg. Behrens, Karl Christian, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1964
Bidlingmaier, Johannes	Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Bd. IX der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg. Behrens, Karl Christian, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1968
Birkigt, Klaus	Verkaufsförderung - Analyse eines absatzwirtschaftlichen Phänomens, dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Diss., Mannheim, 1968
Bott, Helmut	Zwischenbetriebliche Kooperation und Wettbewerb, Diss., Köln, 1967
Cristofolini, Peter M.	Verkaufsförderung in der Praxis, Econ Verlag, Düsseldorf, Wien, 1972
Deutsch, J.R.H.	Modernes Verkaufstraining, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1969
Disch, Wolfgang	Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1966
Drucker, Peter F.	Die Praxis des Management, Econ-Verlag, Düsseldorf, 1956
Eckel, Dieter	Rationales Handeln in der Ökonomie. Maximierung und Optimierung als Entscheidungskriterien in der Mikroökonomie. Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 140, Hrsg. Broermann, J., Duncker & Humblot, Berlin, 1970

Eli, Max	Die Nachfrage-Konzentration im Nahrungsmittelhandel. Ausmaß, Organisation und Auswirkungen, Duncker & Humblot, Berlin, München, 1968
Gantzel, Klaus-Jürgen	Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung. Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 4, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1962
Gerth, Ernst	Zwischenbetriebliche Kooperation, Sammlung Poeschel, Bd. 69, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1971
Händler, Ursula	Vademecum der wichtigsten Handels- und Wirtschaftsdaten, Hrsg. Rudolf A. Oetker Zentralverwaltung, o. Verl., Bielefeld, 1971
Hänel, Gerd	Verbraucher-Promotions - taktisches Instrument der Marketing-Kommunikation. Gestaltungsformen, Möglichkeiten und Grenzen, Diss., Berlin 1973
Heinen, Edmund	Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlage betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1966
Heinicke, Bärbel	Nahrungs- und Genußmittelindustrie, Reihe "Struktur und Wachstum - Industrie", Heft 4, Duncker & Humblot, Berlin, München, 1964
Herz, Christian	Der Kooperationserfolg - Probleme seiner Bestimmung und Ermittlung. Ein Beitrag zur Theorie der zwischenbetrieblichen Kooperation, Diss., Berlin, 1972
Kantzenbach, Erhard	Funktionsfähiger Wettbewerb, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1966
Kapferer, Clodwig/ Disch, Wolfgang	Kooperative Marktforschung, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1965

Kirsch, Werner	Entscheidungsprozesse, Bd. 1 und 3 (Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie und Entscheidungen in Organisationen), Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1970 und 1971
Kolb, Otto und Jirasek, Johann	Wettbewerbsfähiger durch Kooperation zwischen Industrie und Handelsunternehmen. Thesen zur Partnerschaft. Hrsg. RKW, Eigenverlag, Frankfurt/Main, 1967
Kosiol, Erich	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre - Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1968
Kotler, Philip	Marketing Management. Analysis, Planning and Control, Prentice Hall Inc., Englewodd Cliffs, New Jersey, 1967
Laumer, Helmut	Der Markenartikelvertrieb in den Ländern der Europäischen Wirtschafts gemeinschaft und seine Auswirkungen auf den Wettbewerb, Duncker & Humblot, Berlin, München, 1970
Linnert, Peter	Die modernen Techniken des Marketing, Verlag Moderne Industrie, München, 1969
Menze, Hubert	Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ohne wettbewerbsbeschränkende Bindung, Duncker & Humblot, Berlin, 1960
Münster, Rita	Die Konkurrenzsituation des westdeutschen Lebensmittelmarktes unter besonderer Berücksichtigung des Lebensmittelgroßhandels, Diss., Freiburg, Breisgau, 1962
Neef, Dieter	Die Gemeinschaftswerbung im Rahmen der Werbepolitik der Unternehmungen, Diss., Köln, 1969
Nelson, Walter Henry	The Great Discount Delusion, McGraw Hill Book Comp., New York, 1966

Nieschlag, Hans	Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 2. überarb. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin, 1972
Paleczek, Otto	Möglichkeiten und Grenzen der zwischenbetrieblichen Kooperation im Handwerk, Studien und Berichte des Forschungsinstitutes für Handwerkswirtschaft an der Universität Frankfurt/Main, Heft 67, o. Verl., 1966
Pearce, Edmund	Marketing and Higher Management, London, 1970
Popper, Karl	Logik der Forschung, 3. Auflage, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen, 1969
Preisig, Hermann	Marketing in der Produktionsgüterindustrie, Diss., St. Gallen, 1962
Priess, Friedrich	Kooperation im Handel, ein Arbeitsergebnis der RGH, Deutscher Fachbuch-Verlag, Frankfurt/Main, 1969
Rasche, Hans Otto	Kooperation, Chance und Gewinn. Einführung und Leitfaden für wirtschaftliche Zusammenarbeit, Sauer-Verlag, Heidelberg, 1970
Robinson, R. und Luck, D.	Promotion Decision Making, Practice and Theory, McGraw Hill Book Comp., New York, San Franzisco, Toronto, London, 1964
Schenk, Hans-Otto	Vertikale Preisbindung als Form vertikaler Kooperation, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 51, Duncker & Humblot, Berlin, München, 1971
Schenk, Hans-Otto und Spannagel, Rolf	Förderung absatzorientierter Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben der Berliner Industrie - Eine Marketing-Konzeption, Hrsg. FfH-Berlin, o.Verl., 1972
Schenk, Hans-Otto und Wölk, Andrea	Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Schriftenreihe der FfH, Dritte Folge, Nr. 3, Duncker & Humblot, Berlin, 1971

Schmidt-Sudhoff, Ulrich	Unternehmerische Zielmodelle und die Struktur des Zielsystems - Eine Untersuchung zur Theorie des Unternehmerverhaltens, Diss., Köln, 1966
Schneider, Dieter J.G.	Unternehmungsziele und Unternehmungs-Kooperation. Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvarianten, Bd. XVI der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg. Behrens, Karl Christian und Bidlingmaier, Johannes, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1973
Schreiber, Margret	Kooperation als Gegengewichtsbildung, Bd. 4 der Reihe: Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung, Heymanner Verlag, Köln, Berlin, Bonn, München, 1966
Seyffert, Rudolf	Wirtschaftslehre des Handels, Hrsg. Sundhoff, Edmund, 5. Auflage, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1972
Sölter, Arno	Kooperative Absatzwirtschaft, Grundlagen, Erfordernisse und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel, Heymanner Verlag, Köln, Berlin, Bonn, München, 1971
Sölter, Arno	Markenpreisbindung und Markt-Integration, Verlag Handelsblatt GmbH, Düsseldorf, 1964
Starke, Ulf	Absatzwirtschaftliche Kooperation zwischen Unternehmen der Konsumgüterindustrie, Diss., Erlangen-Nürnberg, 1970
Stern, Horst	Der Lebensmittelsortimentgroßhandel als Mittler zwischen Industrie und Einzelhandel aus der Sicht der Marktforschung. Hrsg. A.C. Nielsen Comp., Frankfurt/Main, o. Verlag, o. Jahresangabe
Szyperski, Norbert	Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1962

Thies, Gerhard — Marketing-Planung und Marketing-Forschung. Ziele, Grundsätze, Methoden. Eigenverlag, Berlin, 1972

Thomas, Klaus — Lücken im Regal - Lücken in der Kasse, Hrsg. A.C. Nielsen Comp., Frankfurt/Main, o. Verlag, 1973

Tietz, Bruno — Grundlagen der Handelsforschung, Bd. 1: Die Methoden, gdi-Verlag (Gottlieb-Duttweiler-Institut), Rüschlikon-Zürich, 1969

Tietz, Bruno — Konsument und Einzelhandel, Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1960 bis 1985, 1. und 2. Band, 2. erw. und bearb. Auflage, Lorch Verlag, Frankfurt/Main, 1973

Weisser, Gerhard — Form und Wesen der Einzelwirtschaften - Theorie und Politik ihrer Stile, 1. Bd., 2. Auflage, Verlag Otto Schwartz & Co, Göttingen, 1949

2. Beiträge in Sammelwerken

Behrens, Karl Christian — Wandel im Handel, in: Wandel im Handel, Hrsg. Behrens, Karl Christian, 2. überarb. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1966

Bidlingsmaier, Johannes — Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution, Krl Christian Behrens zum 60. Geburtstag, Hrsg. Bidlingmaier, Jakobi, Uherek, Sonderband der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg. Behrens, Karl Christian und Bidlingmaier,Johannes, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1967

Bruder, H. — Rationell werben, in: Handbuch der Rationalisierung, Hrsg. RKW, Heidelberg, o. Verlag, 1967

Dorn, Friedrich	Einführung in die Tematik, in: Marketing Morgen: Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, Kölner Schriften zum Marketing, Hrsg. Kölnische Rundschau, Heinen Verlag, Köln, 1972
Fischer, Albrecht J.	Marketing als Instrument der Unternehmensführung, in: Absatzwirtschaft, Hrsg. Hessenmüller und Schnaufer, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1964
Goldmann, Kurt	Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, in: Marketing Morgen: Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, Kölner Schriften zum Marketing, Hrsg. Kölnische Rundschau, Heinen Verlag, Köln, 1972
Harzheim, Siegfried	Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, in: Marketing Morgen: Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, Hrsg. Kölnische Rundschau, Heinen Verlag, Köln, 1972
Hinz, Siegfried	Kooperatives Marketing im Investitionsgütersektor, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, Festschrift zum 65. Geburtstag von Karl Christian Behrens, Hrsg. Bidlingmaier, Johannes, Sonderband der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg. Behrens/Bidlingmaier, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1972
Keller, Fred	Die kooperative Durchführung der Werbung, in: Handbuch der Werbung, Hrsg. Behrens, Karl Christian, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1970
Klubescheidt, Leo	Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, in: Marketing Morgen: Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, Hrsg. Kölnische Rundschau, Heinen Verlag, Köln, 1972

Naumann, Ulrich — Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, in: Marketing Morgen: Vertikales Marketing zwischen Hersteller und Handel, Hrsg. Kölnische Rundschau, Heinen Verlag, Köln, 1972

Pentzlin, Kurt — Thesen zur Kooperation zwischen Industrie- und Handelsunternehmen, in: Kolb, Otto: Wettbewerbsfähiger durch Kooperation zwischen Industrie- und Handelsunternehmen, Hrsg. RKW, Eigenverlag, Frankfurt/Main, 1967

Thies, Gerhard — Verkaufsförderung als kommunikatives Instrument im Marketing, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, Festschrift zum 65. Geburtstag von Karl Christian Behrens, Hrsg. Bidlingmaier, Johannes, Sonderband der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg. Behrens/Bidlingmaier, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1972

Triebenstein, Olaf — Der Wandel in den Beziehungen zwischen Produktion und Handel, in: Wandel im Handel, Hrsg. Behrens, Karl Christian, 2. überarb. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1966

3. Aufsätze in Zeitschriften, Zeitungen und Berichten

Andreae, Clemens-August — Kooperative Organismen von Industrie und Handel, in: Markenartikel, Nr.3, 1973

Andritzky, K./ Stehle, H. — Die Verkaufsförderung im Rahmen des "vertikalen Marketings", in: FfH-Mitteilungen, Nr. 6, 1973

Angehrn, Otto — Bedeutung der Handelskonzentration für die Markenartikelindustrie, in: Markenartikel, Nr. 2, 1971

Aschoff, Albrecht — Kooperation und Gesetzgebung, in: Management International, internationale Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung, Heft 2/3, 1965

Baader, Dieter	Gleichgewichtige Gesprächspartner - bessere Planung, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 6, 1973
Bagge, Wolfgang	Entscheidungs- und Kompetenzstrukturen besser abstimmen, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 6, 1973
Beck, Paul	Kontrollierte Sales Promotion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 13. Jahrgang, 1967, Sonderheft GfK-Tagung
Beck, Paul	Wie Sales-Promotion-Aktionen kontrolliert werden können, in: Absatzwirtschaft, Nr. 9, 1968
Berger, Paul D.	Vertical Cooperative Advertising Ventures, in: Journal of Marketing Research, Vol. IX, August 1972
Birkigt, Klaus	Kooperation zwischen Industrie und Handel?, in: Marketing Journal, Nr. 6, 1970
Dichtl, Erwin	Gemeinschaft im konkreten Fall, in: LZ, Nr. 15 vom 14.4.1972
Diederichs, Erich H.	Auf dem Wege zur Partnerschaft zwischen Industrie- und Handelsunternehmen - Die Sortimentspolitik als Beispiel, in: Rationalisierung, Nr. 4, 1966
Diederichs, Erich H.	Industrie und Handel im Marketing-Mix, in: Ernährungswirtschaft, Nr.1, 1971
Fertich, Fritz	Verkaufsförderung - ein Weg der Kooperation zwischen Industrie und Handel, in: Rationalisierung, Nr. 4, 1966
Fiedler, H.	Was kommt danach? Ein Beispiel der Partnerschaft zwischen Industrie und Handel: Die Schulung von Verkaufspersonal, in: Rationalisierung, Nr. 4, 1966
Friedrich, Hans	Der Kampf um die Logenplätze, in: Absatzwirtschaft, Heft 21, 1. Novemberausgabe, 1964

Geisthövel, Manfred F.	Partnerschaftliche Verkaufsförderung à la APS, in: Marketing Journal, Nr. 1 und Nr. 2, 1973
Gutknecht, B.	Die zwischenbetriebliche Kooperation, in: Der Unternehmer, Beilage zu Heft 1/2, 1969
Hagen, Karlheinz	Das ban-L-System, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 5, 1971
Hansen, Peter	Regalplatz-Wettbewerb, aktionsanalytische Betrachtung der Hersteller-Händler-Beziehung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 7/8, 1969
Höfner, Klaus	Verkaufsförderung als absatzpolitisches Instrument, in: Anzeige, Nr. 3, 1962
Ikier, Paul	RAL-Vereinbarungen, in: Rationalisierung, Heft 2, 1971 und Heft 10, 1971
Irrgang, Wolfgang	Marktforschung des Handels. Wie sieht uns der Verbraucher? In: LZ, Nr. 49 vom 7.12.1973
Knigge, Jürgen	Franchising - Erfolgsformel für wirtschaftliche Partnerschaft, in: Junge Wirtschaft, Nr. 1, 1973
Könne, Walter	18 Forderungen an die Industrie, in: LZ, Nr. 5 vom 2.2.1973
Kotler, Philip	Abschied von der klassischen Freiheit, in: LZ, Nr. 45 vom 9.11.1973
Kotler, Philip	A Generic Concept of Marketing, in: The Journal of Marketing, Vol.XXXVI, April 1972
Labudde, Jürgen	Analyse von Einzelproblemen mit praktischen Beispielen für Information und Erfolgskontrolle, in: Tagungsbericht des 10. Fachgespräches "Gedelfi/Industrie", 1973
Laumer, Helmut	Die Marktstruktur des Lebensmitteleinzelhandels und ihre Entwicklung 1960 bis 1975, in: Fachblatt für Selbstbedienung, Nr. 6, 1970

Löh, Dieter	Sonderforderungen des Handels in wettbewerbspolitischer Sicht, in: Markenartikel, Nr. 5, 1973
Martino, H.D.	Herstellermarketing und Handelsmarketing, in: Markenartikel, Nr.9, 1971
Maucher, Helmut	Frieden an der Verkaufsfront, in: Absatzwirtschaft, Nr. 22, 1971
Maucher, Helmut	Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel, in: Der Verbraucher, Nr. 22, 1971
Meffert, Heribert	Produkt- und Sortimentsinnovation als Problem des vertikalen Marketing, in: Tagungsbericht des 10. Fachgespräches "Gedelfi/Industrie", 1973
Mellerowicz, Konrad	Franchising - eine neue Vertriebform, in: Markenartikel, Nr. 9, 1971
Mommsen, Ernst	Kooperation als Weg zur Großraumwirtschaft in Industrie, Handel und Finanz, in: Wirtschaftlichkeit, Heft II, 1965
Müller, Okko	Mehr Zusammenarbeit bei neuen Produkten, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 8, 1973
Neubauer, Franz	Der Einzelhandel - Berater des Markenartikel, in: W+V, Sondernummer, 25.4.1969
Neubauer, Franz	Perfekte Bedarfsdeckung durch und über wen - was steckt hinter der selten zu Ende gedachten Idee der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel? In: Absatzwirtschaft, Heft 9, 1. Maiausgabe, 1968
Nieschlag, Robert	Der moderne Unternehmensverbund, Heft 1, 1966
Norden, Gerd	Optimale technische Ausgestaltung innovationsfähiger Produkte - Rationalisierung vom Hersteller bis zum Check-Out, in: Tagungsbericht des 10. Fachgespräches "Gedelfi/ Industrie", 1973

O.V. Aktionsangebot der Industrie: Erst der Test zeigt Möngel auf, in: LZ, Nr. 10 vom 8.3.1974

O.V. Bei gebremstem Wachstum verdiente Deutsche Unilever mehr, in: Handelsblatt Nr. 121 vom 27.6.1973

O.V. "co-op"-Anzeigen - künftiges Erfolgsrezept? In: Informationen für den Einzelhandel, Hrsg. Berliner Morgenpost, Nr. 4, 1972

O.V. Das Geschäft des Jahres 1973, in: LZ, Nr. 6 vom 8.2.1974

O.V. Das Millionen-Mißverständnis, in: Absatzwirtschaft, Nr. 8, 1973

O.V. Das Team soll entscheiden, in: LZ, Nr. 38 vom 21.9.1973

O.V. Der Handel: Partner auch in der Werbung? In: LP, Nr. 10, 1973

O.V. Deutsche Nestlé hat wieder sehr gut verdient, in: Handelsblatt, Nr. 125 vom 2.7.1973

O.V. Die Gesellschaft verändert den Einzelhandel, in: LZ, Nr. 8 vom 22.2.1974

O.V. Die hundert größten Unternehmen, in: FAZ, Nr. 191 vom 18.8.1973

O.V. Die Lage der Kleinbetriebe des Einzelhandels in der BRD, in: Mitteilungen des Institutes für Handelsforschung an der Universität Köln, Heft I, 1972

O.V. Erstes EDV-Programm für den Lebensmitteleinzelhandel, in: LZ, Nr. 29 vom 20.7.1973

O.V. Fünf Filialisten und sieben Marken in Multi-Media, in: LZ, Nr. 11 vom 15.3.1974

O.V. Für "cooperatives" Handelsmarketing, in: LP, Nr. 6, 1972

O.V. Immer weniger Gewinn? In: LZ, Nr. 8 vom 22.2.1974

O.V. Klassische Werbung und Promotion im Wettbewerb miteinander? In: ZV+ZV, Heft 11/12, 1971

O.V. Konzentration im Handel, in: Der Spiegel, Nr. 12, 1971

O.V. Marketing auf dem Prüfstand, in: LZ, Nr. 46, 1969

O.V. Markise, das erste Franchise-Konzept des deutschen Lebensmittelhandels im Test, in: LZ, Nr. 20 vom 18.5.1973

O.V. Markise-System: Ein völlig neuer Vertriebstyp, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 2, 1973

O.V. Most like it hot: Markenartikler zum Thema Verkaufsförderung - Tendenz steigend, in: A+I - Aktueller Informationsdienst, 2. August 1971

O.V. Nestlé hat zahlreiche Preiserhöhungen angekündigt, in: Der Tagesspiegel, Nr. 8650 vom 26.2.1974

O.V. Neuheiten Jahresrückblick 1973, in: LZ, Nr. 5 vom 1.2.1974

O.V. Neun bringen die Hälfte, in: LZ, Nr. 27 vom 6.7.1973

O.V. Pils-König schlägt Brau-Imperien, in: Absatzwirtschaft, Nr. 5, 1972

O.V. Profitierte die gesamte Warengruppe? In: LZ, Nr. 5 vom 2.2.1973

O.V. Progressives Promotions-Programm, in: food+nonfood, Nr. 20, 1969

O.V. Report of the Definition Committee of the American Marketing Association, in: The Journal of Marketing, Vol. XIII, Nr. 2, Okotber 1948

O.V.	Sales-Action-Management, so wird die Absatzplanung überschaubar, in: LZ, Nr. 18 vom 4.5.1973
O.V.	Sales Promotion, in: Absatzwirtschaft, Nr. 15, 1. Augustausgabe, 1966
O.V.	So verbraucherfreundlich sollten Produkte sein, in: LZ, Nr. 40 vom 5.10.1973
O.V.	Verpackung als Bindeglied zwischen Produktion und Distribution, in: LZ, Nr. 37 vom 14.9.1973
O.V.	Versorgungssysteme im Umbruch, in: GfK-Sonderdienst, Heft 6, 1970
O.V.	Vom Raucherbein zum Bierfaß: Reemtsma verlagert Schwerpunkt, in: Handelsblatt, Nr. 138 vom 20./21.7. 1973
O.V.	Weniger Verkaufsstellen und größere Verkaufsflächen, in: LP, Nr.4, 1973
O.V.	Wettbewerb der Konzepte, in: LZ, Nr. 18 vom 3.5.1974
Rasche, Hans-Otto	So kooperieren Sie erfolgreich, in: Absatzwirtschaft, Heft 15/16, August 1972
Reichert, Gottfried	Analyse von Einzelproblemen mit praktischen Beispielen für Information und Erfolgskontrolle, in: Tagungsbericht des 10. Fachgespräches "Gedelfi/Industrie", 1973
Richter, Bernd	Über das Wesen der Verkaufsförderung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 3, 1968
Schade, H.C.	Zur Verkaufsförderung gehören zwei! Was erwartet der Handel vom Sales Promotion des Herstellers, Stichwort "Kooperation", in: Absatzwirtschaft, Nr. 10, 1./2. Augustausgabe, 1966
Schäl, Werner	Bundeseinheitliches Rechnungsformular, in: Markenartikel, Nr. 7, 1972

Schieck, Eckhard	Artikelnumerierung als Grundlage der "Koorganisation", in: Markenartikel, Nr. 11/12, 1972
Schieck, Eckhard	Die Vertriebsorganisation des Herstellers im Rahmen der Koorganisation, in: Markenartikel, Nr. 3,1973
Schinnenburg, Otto	Filialisten: Leistungsfähige Partner der Ernährungsindustrie, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 11, 1971
Schneider, Dieter J.G.	Das Wesen der zwischenbetrieblichen Kooperation, Versuch einer Klärung des Begriffes, in: Der österreichische Betriebswirt, Heft 1/2, 1970
Schönfeld, Arnold	12 Punkte für eine erfolgreiche Supermarkt-Packung, in: Absatzwirtschaft, Heft 20, 2. Oktoberausgabe, 1969
Schüller, Alfred	Ordnungspolitische Probleme der Kooperation, in: Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Festgabe für Fritz W. Meyer, Wirtschaftspolitische Chronik, Heft 2/3, 1967
Schütte, Manfred	Zurück zum Rummel, in: Die Zeit, Nr. 45 vom 10.11.1972
Seefeld, Horst	Promotion unter Brüdern, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, 2. Maiausgabe, 1971
Sölter, Arno	Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 3, 1966
Sölter, Arno	Wettbewerb von heute - Gesellschaft von Morgen, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 4, 1973
Stadler, Marinus	Marketing 1965 - heute - morgen, in: Marketing Journal, Nr. 2, 1972
Stadler, Marinus	Verkaufsförderung, in: Jahrbuch des Marketing, 1971
Starke, Jürgen	Treiber oder Getriebene? Vertriebspolitik der Markenartikler, in: Absatzwirtschaft, Heft 23, 1. Dezemberausgabe, 1970

Steck, H./Reichert, G./ Ehrlich, E.	Gemeinsame Verkaufsförderungsaktionen - Kosten und Leistungen, in: 9. Fachgespräch "Gedelfi/Industrie", 1971
Steinke, Klaus	Optimale technische Ausgestaltung innovationsfähiger Produkte - Rationalisierung vom Hersteller bis zum Check-Out, in: Tagungsbericht des 10. Fachgespräches "Gedelfi/Industrie", 1973
Stern, Horst	Kooperative Marktforschung: Nutzen für Industrie und Handel, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 3, 1971
Thies, Gerhard	Die Industrie als marktstrategischer Partner des Handels - Möglichkeiten und Grenzen des selektiven, vertikalen Marketing, in: Internationales Gewerbearchiv (IGA), 2. Heft, 1973
Thies, Gerhard	Selektives, vertikales Marketing - Möglichkeiten und Grenzen marktstrategischer Partnerschaft, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 1, 1973
Trütschler, Heinz	Drei Phasen der Kooperation, in: LZ, Nr. 38 vom 21.9.1973
Trütschler, Heinz	Spannungsfeld Handel/Hersteller, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 2, 1973
Wagner, H.W.	Gemeinsames Marketing. Das REWE-Verbund-Konzept, in: Ernährungswirtschaft, Nr. 2, 1971

4. Gesetze und Kommentare

Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), vom 27.7.1957, BGBl. 1957, Teil I, Nr. 41

Gesetz über den Verkehr mit Lebensmitteln und Bedarfsgegenständen (Lebensmittelgesetz), Sartorius, Bd. I, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München-Berlin, 1972

Warenzeichengesetz vom 12.5.1894, in der Fassung vom 5.5.1936, RGBl, II

5. Nachschlagewerke

Alexander, Ralph S. and The Committee on Definition of The American Marketing Association: Marketing Definitions, Chicago, 1960

Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Bd. 1 (A-K), 8. neubearb. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1971

Veröffentlichungen der Katalogkommission für die handels- und absatzwirtschaftliche Forschung beim Bundesministerium für Wirtschaft, Katalog E, Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 1. Ausgabe, o. Verlag, Oktober 1970

6. Zeitschriften, Zeitungen und Berichte

Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1958, Bundesdrucksache 1000, o. Verlag, Bonn, 1959

O.V. — Der Einzelhandel in der BRD, Teil 1-4, Reihe: "Märkte - Informationen für die Werbeplanung, Hrsg. Axel Springer Verlag, Hamburg, 1971 und 1972

O.V. — Einzelhandel 1975/85. Analysen - Perspektiven - Strukturpolitischer Ansatz, Verlag: Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel GmbH, Hrsg. BBE in Verbindung mit der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels, Köln, 1972

O.V. — Gemeinschaftswerbung, Bericht einer Tagung vom 11.6.1964, Hrsg. BDI und RKW, o. Verlagsangabe, 1964

O.V. — Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im westdeutschen Einzelhandel, Hrsg. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Abteilung Absatzwirtschaft, o. Verlagsangabe, München, März 1970

O.V. — Report 1972/73 - Markt- und Strukturzahlen der Nahrungs- und Genußmittelbranche. Hrsg. Lebensmittel-Zeitung, Eigenverlag, Frankfurt/Main, 1972

O.V. — SB-Entwicklung in Zahlen. Hrsg. Institut für Selbstbedienung (SB), o. Verlagsangabe, Köln, 1969/70

O.V. — Studie 69 - Analyse des deutschen Lebensmittelhandels, Hrsg. Carl Gabler Werbegesellschaft mbH, o. Verlagsangabe, München, 1969

O.V. — Verkaufsförderung in Partnerschaft - Aktionen auf dem Prüfstand, Hrsg. RGH, o. Verlagsangabe, Köln, 1972

Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland (1969 und 1972). Hrsg. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart/Mainz, 1969 und 1972

Fachserie D, Industrie und Handwerk, Reihe 1, Beschäftigte und Umsatz, Hrsg. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart/Mainz, 1964

Fachserie N, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Reihe 1, Konten und Standardtabellen 1970 und 1971 (Vorbericht), Reihe 3, revidierte Reihen ab 1950, Hrsg. Statistisches Bundesamt, Weisbaden, Kohlhammer Verlag, Stuttgart/Mainz, 1971

7. Sonstige Quellen

Beschluß des Bundesgerichtshofes vom 14.1.1960, KRB 12/59

Blümle, Ernst-Bernd — Analyse der Kontroverse - Die Kontroverse aus der Sicht des "Neutralen". Seminarunterlage zum Seminar "Handelsmarketing kontra Herstellermarketing", vom 8.-10.11.1972 in Rüschlikon (am Gottlieb-Duttweiler-Institut)

Günther, Eberhard — Diskussionsunterlagen von einer Veranstaltung des Fachverbandes der Stahlblechverarbeitung e.V. am 30.5.1958

Hansen, Helmut — Die neue Verkaufsförderung, Konsequenzen des Handelsmarketing. Unterlagen eines Vortrages, gehalten am 24.2.1972 vor Vertriebs- und Verkaufsleitern der Oetker Gruppe in Wiesbaden

O.V. — Schütten & Oesterwind Verbundmodell, Handelsinformationsschrift der Firma Schütten & Oesterwind, Moers/Mülheim, o. Verlagsangabe, 1974

O.V. — Verkaufsförderung - ein Weg des gemeinsamen Marketing von Industrie und Handel. Seminarmappe des Seminars vom 22.-24.10.1970 in München, Hrsg. Roland Berger, International Marketing Consultants

O.V. — Verwaltungsgrundsätze des Bundeskartellamtes, Ziffer 4, Bekanntmachung Nr. 9 des BKartA im Bundesanzeiger Nr. 107 vom 7.6.1958

Verzeichnis der Tabellen

		Seite
Tabelle 1 :	Unternehmen und Umsätze der Nahrungs- und Genußmittelindustrie nach Umsatzgrößenklassen	12
Tabelle 2 :	Die größten deutschen Industrieunternehmen im Nahrungs- und Genußmittelbereich	13 (Fußnote 2)
Tabelle 3 :	Umsätze und Marktanteile einzelner Organisationen des Zentralgroßhandels in der BRD (einschl. West-Berlin)	17
Tabelle 4 :	Der private Verbrauch in der BRD	22
Tabelle 5 :	Struktur des Lebensmitteleinzelhandels nach Betriebsformen	26
Tabelle 6 :	Neuheitenentwicklung im Lebensmittelhandel 1971-1973	33 (Fußnote 1)

Verzeichnis der Abbildungen

		Seite
Abbildung 1 :	Stufenaufbau in der Lebensmitteldistribution	11
Abbildung 2 :	Konzentrationsprozeß im Nahrungs- und Genußmittelbereich	15
Abbildung 3 :	Unterschiedliche Ziele von Hersteller- und Handelsbetrieben im Rahmen des absatzpolitischen Instrumentarium	37
Abbildung 4 :	Erscheinungsformen des vertikalen Marketing	52
Abbildung 5 :	Die Instrumente des vertikalen Marketing im Angebotsbereich	78
Abbildung 6 :	Die Instrumente des vertikalen Marketing im Distributionsbereich	85
Abbildung 7 :	Die Instrumente des vertikalen Marketing im Kommunikationsbereich	105
Abbildung 8 :	Die Instrumente des vertikalen Marketing in der Marktforschung	119
Abbildung 9 :	Die Vorbereitung und Planung kooperativer Maßnahmen	130
Abbildung 10 :	Betriebswirtschaftliche Vorteile und Nachteile des vertikalen Marketing	157

Lebenslauf

Am 23. März 1947 wurde ich als Sohn des Geschäftsführers Ernst Thies und seiner Ehefrau Leni Thies, geb. Busch in Goslar am Harz geboren.

Nach vier Jahren Grundschule und sieben Jahren Gymnasium erhielt ich 1964 auf Vorschlag des Senators für Schulwesen in Berlin ein Stipendium der Studienstiftung des Deutschen Volkes zum Besuch des von Kurt Hahn gegründeten internationalen "Atlantic-College" in Süd-Wales, Großbritannien. Zwei Jahre später legte ich dort das englische Abitur ab (Advanced Levels of the London University Board, General Certificate of Education).

Im Anschluß an die Nostrifizierung begann ich im Wintersemester 1966/67 das Studium der Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin. Nach neun Semestern bestand ich im Frühjahr 1971 die Diplom-Prüfung für Volkswirte mit der Gesamtnote "gut".

Im Anschluß an mein Examen war ich zunächst bis Oktober 1972 wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Markt- und Verbrauchsforschung der Freien Universität Berlin.

Seit November 1972 bin ich dort als wissenschaftlicher Assistent tätig.

Im Juli 1974 wurde nach Abgabe meiner Dissertation das Promotionsverfahren eröffnet.

Berlin, den 3. September 1974 Gerhard Thies